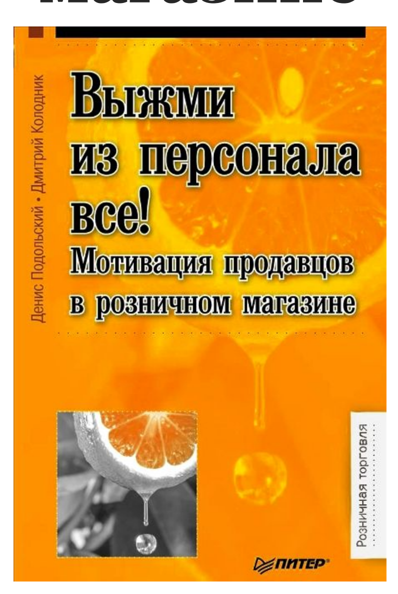
Денис Подольский, Дмитрий Колодник

Выжми из персонала всё! Мотивация продавцов в розничном магазине



Введение

В этой книге вы не увидите типичной модели мотивации продавцов розничного магазина. Более того, практически все методы, о которых вы узнаете, покажутся вам странными и порой жесткими. Однако вы вряд ли где-нибудь встретите что-то более практичное и системное.

Советуем прочитать книгу не один раз: сначала целиком, чтобы понять саму идею модели управления, описанную здесь, а после постепенно работать с каждой главой и обязательно внедрять все, что вы здесь узнаете.

В управлении продавцами в рознице мы перепробовали огромное количество моделей управления и мотивации. Получали разные результаты и в итоге пришли к самой эффективной модели управления, которую описали в данной книге.

Система управления продавцами, описанная в книге, позволит вам:

✓ генерировать максимум прибыли от ваших продавцов;

✓ заставить их работать с каждым клиентом на 100 %;

✓ продавать больше товаров каждому клиенту;

✓ получать больше положительных отзывов о вашем магазине;

✓ обезопасить ваш магазин от внезапного ухода продавца;

✓ быстро и легко находить подходящих под ваши требования продавцов;

✓ дать вам значительно больше свободного времени и многое другое.

Здесь вы не найдете теории – только практика, работающие и эффективные технологии, протестированные на нашем бизнесе и на бизнесах наших клиентов.

Для кого написана эта книга?

Книга написана специально для владельцев, руководителей и управляющих розничных магазинов. Также она будет полезна тем, кто только планирует открыть свой первый небольшой магазин.

Желаем вам больших продаж!

Денис Подольский, Дмитрий Колодник

1
Снимите розовые очки

В чем основная сложность управления продавцами

Почему мы на пути совершенствования своего бизнеса, его развития и движения его к вершинам встречаем жесткое сопротивление со стороны наших же продавцов? Ведь мы преследуем только положительные цели и мотивы, поднимаем уровень обслуживания, даем возможность заработать, платим зарплату, налоги, выдаем премии и т. п.

Может показаться, что этого недостаточно, и, возможно, если давать больше, продавцы вас будут больше слушать и лучше работать. Но это неверно, правильнее сказать так: что бы вы и сколько бы вы ни давали вашим продавцам, они все равно не будут думать, как вы, и не будут действовать, как вы.

Вы ведь даже при необходимости готовы не брать себе деньги, а вкладывать их в бизнес, в развитие, делать все ради процветания, поскольку это ваш бизнес, ваша идея, ваши нервы, ваши цели. А у ваших продавцов к вашему магазину совсем другое отношение. Для них это место, которое требует раннего подъема и прихода вовремя.

Продавец идет на работу с осознанием, что от него требуется работать, и работать на сто процентов.

Ведь если бы продавцам было на что жить, чем платить за отдых и развлечения, разве стали бы они работать? Конечно, нет, если только потому, что нечем заняться, и то по собственному желанию раз в неделю после обеда пару часов.

Не верите? Выйдите и скажите своим продавцам, что вы будете платить им максимальную зарплату, а они могут приходить на работу по собственному желанию, и никто не будет их контролировать.

Что будет? Да, возможно, первое время они будут приходить на работу, поскольку у них выработался такой рефлекс, но, когда необходимость отпадет, вы вообще никого в магазине не увидите.

Так почему же наблюдается этот контраст, откуда разница в восприятии всего? Разница в целях. Давайте теперь посмотрим, какие цели преследуете вы в своем розничном бизнесе, а какие продавец.

Цели владельца:

✓ увеличение выручки;

✓ увеличение прибыли;

✓ открытие новых торговых точек;

✓ открытие новых направлений;

✓ наличие своих торговых точек во всех городах страны;

✓ распространение сети магазинов по всему миру.

Цели продавца:

✓ получать большую зарплату;

✓ меньше работать;

✓ уходить с работы пораньше;

✓ в рабочее время решать свои проблемы;

✓ успевать на встречи с друзьями. Чувствуете разницу?

Ваши цели на день, на месяц, на жизнь и цели продавца противоположны, как север и юг. **Потому что ваш бизнес – только ваш**, и все проблемы, которые вы на себя берете, тоже ваши.

Ведь это вам нужно, чтобы в ваших магазинах кто-нибудь продавал ваш товар вашим клиентам. И вы начинаете искать человека, который за определенную плату будет выполнять такую работу. А после того, как нашли, передаете свои проблемы в его руки.

Именно потому, что вы с продавцами находитесь в разных положениях, нет смысла концентрироваться на построении компании, где все с улыбкой и с полуслова будут понимать друг друга. Не тратьте на это напрасно свои силы и время. Даже если вам удастся завуалировать лично вашу цель – зарабатывание денег и всемирное господство – под общую цель компании, вам придется постоянно всех тащить и пинать до результата. Даже если вы найдете преданного продавца, готового выручить вас в любой момент, все равно его жена/муж, родственники, родители будут постоянно ему говорить: «С какой стати ты должен работать на дядю в субботу, да еще бесплатно?»

Не старайтесь выстроить гармонию в компании. Гораздо проще создать условия, в которых продавцу ничего другого не остается, как работать на сто процентов. Вы это сделаете гораздо быстрее, и это будет значительно эффективнее, поскольку, создавая условия, вы не будете учитывать вкусы, характер и в целом личность человека. Работая над благоприятной дружеской атмосферой, вы начинаете работать с различными качествами человека, а когда человек меняется, приходится над этим же самым работать вновь, только с другими людьми.

Однако учитывать личные качества людей, естественно, необходимо, иначе кого вы будете двигать вверх, чтобы сбросить с себя все дела и наконец-то начать наслаждаться жизнью и начинать новые проекты. Но не берите это за основу.

Продавцы с вами или против вас

Хорошие отношения в коллективе – это неплохо, если кто-нибудь дружит – пусть дружат, но всегда держите ухо востро, поскольку дружить продавцы могут как «за» вас, так и «против». Очень часто это становится видно, когда в компании происходят нововведения, меняются условия работы и мотивация.

Естественно, все эти изменения происходят на благо компании и соответственно наступают на горло продавцам. Всеобщая дружба и лояльность в коллективе теперь работают с удвоенной силой, но уже

против вас. Продавцы начинают высказывать свое мнение, яростно его отстаивать, бросать вам вызовы, ставить ультиматумы и в целом бастовать.

Есть реальный случай, когда владелица большого магазина, в подчинении которой работало более 30 продавцов, решила поменять мотивацию и изменить условия оплаты труда. 70 % продавцов пришли и сказали: «Если вы нам все-таки измените систему оплаты, мы уволимся завтра же». Почему они так сделали, мы расскажем в следующих главах.

Директору ничего не оставалось делать, как отказаться от своих планов и оставить все на прежнем месте, после чего она провела «расследование» с целью поиска инициатора, который был затем уволен вместе с еще несколькими сотрудниками.

Но факт остается фактом: у собственника – владельца магазина не получилось сделать то, что было задумано, он оказался заложником в данной ситуации. Бизнес вышел из-под контроля. Человек, который его создал и исправно платил зарплату продавцам, вдруг резко оказался в проигрышной позиции, не в состоянии быстро изменить ситуацию и взять управление в свои руки. Конечно же, был и другой вариант – уволить всех, однако некому было бы работать и потери в выручке оказались бы значительными.

Когда продавцы думают, что они с вами дружат, они воспринимают ваши требования, резкость, жесткость с вашей стороны как предательство и начинают мстить. Дружба – это когда два человека воспринимают себя равными друг другу, но только вы руководитель и поэтому уже заведомо стоите выше продавцов, следовательно, искренне дружить вы уже не можете, и все вокруг должны это понимать.

Вы платите зарплату за отлично выполненную работу, и все. Если у вас появляются дружественные отношения, вам потихоньку начинают садиться на голову и отодвигают установленные вами границы. Если отношения «руководитель – подчиненный» напоминают дружеские, вам самому будет сложнее осуществлять свои же санкции в отношении конкретного продавца. Также под соусом дружественных отношений можно вырастить «звезду», спустить на землю которую будет значительно тяжелее, нежели поднять наверх.

Если есть такой продавец, который проявляет активность, всегда помогает и предлагает свою помощь в решении каких-либо проблем, не нужно недооценивать его старания, двигайте его дальше вверх – пусть развивается.

В этом плане хорошим примером служит армия. Если солдат сделал что-нибудь забавное, идущее вразрез с уставом, командир может посмеяться, но после этого солдат будет бегать, отжиматься, подтягиваться, приседать еще пару часов, а потом еще столько же времени учить устав. Делается это для того, чтобы больше не возникло желания повторить подобное, поскольку дисциплина есть дисциплина, а любые нарушения должны быть пресечены.

Будьте строги, очень строги к своим продавцам. Если есть за что хвалить – хвалите, если есть за что наказать – наказывайте, причем очень жестко. И сами выполняйте свои же требования.

Кто чем занимается, **или За что вы платите деньги**

Как вы думаете, чем занимаются продавцы в то время, когда никого нет в зале либо когда вас нет на рабочем месте? Конечно, все мы очень надеемся и верим, что они работают не покладая рук и во время продажи выкладываются на сто процентов. Если у вас есть камеры, вы можете посмотреть на их поведение, а если нет, то, уверяю вас, вы многое потеряли. Особенно если у вас нет либо времени, либо возможности нанять кого-то для контроля, а ведь, в свою очередь, и этого человека тоже необходимо контролировать.

Как показывают камеры, вся суета, вся нерабочая активность происходят в ваше отсутствие. Когда вы находитесь в магазине, все работают, всё в порядке, но как только вы уходите, начинают звонить друзья, знакомые, родственники, продавцы сразу же лезут в Интернет, чтобы найти там что-нибудь смешное и показать его всем, кто находится рядом, отвлечь от работы. Разговоры по личным вопросам продолжаются даже в то время, когда клиент рассматривает товар и нуждается в помощи.

Установка простых камер не требует особых навыков. Практически в любом магазине компьютерной техники можно купить камеру менее чем за 3 тысячи рублей и самостоятельно ее установить, и тогда вы сможете в быстром режиме, всего за 3–5 минут, просмотреть весь рабочий день продавца, увидеть, кто чем занимался, а после указать на недостатки в работе.

Камера начинает действовать как дополнительная мотивация, однако необходимо учесть: если камера стоит, значит, записи необходимо просматривать, чтобы все понимали, что для вас это рабочий инструмент контроля дисциплины, а не очередная игрушка для запугивания.

Очень хорошо пресекать телефонные разговоры, вообще запрещая разговаривать по телефону в рабочее время. Однако остается соблазн все-таки прочитать одним глазком SMS и написать ответ. Чтобы исключить такой соблазн, забирайте телефоны, особенно если вы видите, что эти разговоры мешают работе ваших продавцов.

Достаточно просто поставить аппараты на бесшумный режим и сложить их в закрывающийся стол или ящик, а выдавать только во время официальных перерывов, во время которых ваши продавцы смогут перезвонить и узнать, не случилось ли чего срочного. Когда вы делаете данное условие обязательным, продавцы со временем начинают более спокойно к нему относиться и для всех оно становится нормой.

Продавца это не устраивает? Пусть ищет работу в другом месте.

Ограничьте доступ к Интернету. Вы платите своему продавцу зарплату, чтобы он работал с утра и до вечера, тем самым вы покупаете его личное время, в которое он должен делать только то, что необходимо вам. Продавать – значит продавать, если нет покупателей – значит ждать, пока зайдет покупатель. Если долго ждать – значит долго ждать, а в это время читать книгу о продажах, смотреть обучающие видео. А затем вы сможете провести опрос, и пусть продавцы вам расскажут, что они узнали нового и как применят это в своей работе.

Если вам позволяют масштабы вашей розницы, у вас должна быть отдельная служба или человек, занимающиеся контролем соблюдения продавцами стандартов работы. Этот человек или эти люди должны контролировать всех: от продавца до его руководителя. Этакий разведчик и охотник за ошибками, который подчиняется напрямую только вам.

Все: и продавцы, и ваш «агент» должны четко, на сто процентов, знать свои функции, обязанности и понимать, когда работа выполнена, а когда нет и когда она выполнена правильно, а когда неправильно. Поэтому четкие инструкции должен знать каждый продавец.

Увольняйте не раздумывая

Увольнение сотрудника – это большая ответственность для руководителя: во-первых, вы решаете его судьбу, ему придется искать новую работу, во-вторых, вы берете на себя ответственность в том, что вам придется больше работать: проводить собеседование, выбирать лучшего, обучать, показывать.

Впрочем, всю подобную работу можно поручить отдельному сотруднику, который в вашей компании занимается такими вопросами. В любой ситуации это выводит ваш бизнес из состояния равновесия, особенно если у вас нет системы, которая с наименьшими потерями в продажах позволяет произвести замену продавца.

Страх изменений зачастую просто останавливает руководителя от конкретных действий. Надеяться на то, что продавец начнет лучше продавать, особенно если он изначально не подходит для этой роли и работа продавца – не для него, – глупо. Естественно, можно и слона научить по нитке ходить, но для этого требуется время, а его, как всегда, недостаточно.

Чтобы не думать, уволить или нет, лично мы обычно еще на этапе собеседования отбираем только тех людей, которые себя смогли проявить. Мы не берем тех, кого нужно толкать и пинать. Если человек пришел на собеседование, значит, он либо готов, либо не готов с нами работать.

Все просто: на собеседовании мы предлагаем выучить наизусть определенный материал. Тратим минуты две-три, объясняем, насколько это важно и почему завтра это нужно знать только на отлично. Если на следующий день человек приходит и начинает нести чепуху, показывая, что он даже несколько страниц текста запомнить не может, начинает с объяснения причин, почему не успел выучить, и т. п., то: «До свидания, к сожалению, вы нам не подходите». И все, проводим набор снова.

Однажды меня спросили: «А что мне делать? Я ничем и никак не могу заставить своих продавцов работать, я испробовала все методы, но почему-то они не работают, я делилась частью прибыли, чтобы как-то замотивировать, но продавцу все равно».

Наверное, вы уже знаете ответ: «До свидания!». Зачем заставлять и тратить энергию на тех, кто не приносит плоды? Меняем людей и продолжаем работать дальше. Мотивировать нужно тех, кто

мотивируется, а если человеку не нужны деньги, не нужна часть вашей прибыли, то это говорит о многом. Незачем тратить свое время.

Сколько денег вы теряете

Вспомните ситуацию, когда у вас работает продавец, которого вы хотите уволить. Какая первая мысль возникает у вас в голове? Особенно если у вас работает мало продавцов и заменить его некем. Первое, о чем вы думаете, это: «Кто же будет вместо него работать?» Нового обучать нужно, пока втянется, да и будет ли новый продавать лучше? И каждый раз одно и то же. Пока ваше терпение не закончится либо этот незаменимый, по вашему мнению, продавец не уйдет сам.

Однако навряд ли вы считали, сколько денег вы попросту теряете. Обычно после таких подсчетов у многих открываются глаза, и желание распрощаться с продавцом, мешающим зарабатывать деньги, приводит к незамедлительному его увольнению.

Давайте разберем простой пример:

1 миллион рублей – ежемесячная выручка.

100 % – наценка.

4 – количество продавцов.

Теперь просто разбиваем выручку на всех продавцов и получаем по 250 тысяч рублей на каждого. Плохо работающий, не имеющий желания продавать, не умеющий качественно работать с клиентом продавец продает в среднем на 15–50 % меньше возможного максимума.

Давайте представим наименее критичный для вас случай. Допустим, у вас работает продавец, который продает всего на 15 % меньше остальных ваших продавцов.

15 % от 250 000 = 37 500 рублей выручки ежемесячно.

Теперь уберем себестоимость: 37 500 разделим на 2 и получим 18 750 рублей прибыли с продаж, которая просто не зарабатывается, и для этого не нужно приводить больше клиентов в магазин и вкладываться в маркетинг.

Теперь посчитайте эту цифру за год: 18 750 × 12 = 225 000 рублей. Далеко не малая цифра, а если это не один продавец, а два или даже три?

Возьмите и посчитайте, сколько вы теряете денег ежемесячно и за год просто потому, что ваши продавцы не умеют и не хотят работать. А если действия ваших продавцов напрямую противоречат вашим целям, а именно зарабатывать деньги, тогда зачем вам нужно такое сотрудничество? При таком положении дел достижение ваших результатов становится под вопросом.

Если у вас несколько продавцов, то вы хотя бы можете сравнить показатели эффективности их работы между собой, но не факт, что из числа ваших продавцов хоть кто-то может на самом деле хорошо продавать, а если нет и у вас всего один продавец в смене?

Вы можете просто и не знать, какая выручка в вашем магазине может быть при нынешнем потоке потенциальных клиентов. А думать и надеяться, что у вас все в порядке, – непозволительная роскошь. Работа ваших продавцов оценивается только цифрами, а не ощущениями. О том, как оценивать работу продавца по показателям, мы расскажем вам в следующих главах.

Для того чтобы понять, в каком состоянии находится система управления и работы с продавцами, пройдите небольшой тест.

Тест «Оценка эффективности системы управления продавцами»

За каждый ответ «а» поставьте себе 1 балл, «b» – 2, «c» – 3, «d» – 4 балла.

1. **Ваш личный уровень как продавца**?

a) Нет опыта в продажах.

b) Читал книги по продажам, очень мало опыта.

c) Сам работал продавцом, неплохо продаю.

d) Отличный продавец, периодически прохожу обучение (тренинги и семинары).

2. **Как происходит обучение нового продавца**?

a) Провожу только инструктаж (где что лежит), но обучения именно продажам не происходит.

b) Устно рассказываю, как работать в магазине и как продавать наш товар.

c) Обучение происходит по инструкциям и скриптам, и этим занимаюсь лично я.

d) Обучение осуществляется по инструкциям и скриптам плюс практическое обучение, которым занимается отдельный сотрудник.

3. **Как выстроена система обучения продавцов в магазине**?

a) Никак не выстроена, продавца обучили при приеме на работу, и все.

b) Собрания, на которых мы разбираем, кто как отработал, что получается, а что нет.

c) Иногда отправляю на тренинги и семинары.

d) Выстроена система обучения, начиная с индивидуальной работы и заканчивая повышением знаний и навыков на семинарах и тренингах.

4. **Как контролируется работа продавцов**?

a) Никак, редко бываю в магазине, все идет само собой.

b) Контролируется только мной, в то время когда я нахожусь в магазине.

c) Есть старший продавец (администратор, супервайзер), который всегда за всем смотрит.

d) Тотальная система контроля: счетчики, камеры, старший продавец (администратор, супервайзер), по каждому продавцу выведены показатели эффективности его работы плюс система контроля старшего продавца (администратора, супервайзера).

5. **Какова система начисления заработной платы**?

a) Оклад.

b) Оклад плюс процент от продаж.

c) Оклад плюс процент от продаж, зависящий от выполнения плана.

d) Оклад плюс процент, зависящий от выполнения плана, плюс дополнительные показатели эффективности, влияющие на зарплату продавца.

6. **Много ли времени вы тратите на работу с продавцами**?

a) Только когда нанимаю нового.

b) Периодически, постоянно объясняю, что и как нужно делать.

c) Немного, даю инструкции и скрипты, а потом только контролирую.

d) Нисколько, за меня это делает квалифицированный сотрудник, который занимается управлением продавцами.

7. **Можете ли вы не раздумывая уволить продавца**?

a) Нет, некому будет работать.

b) Да, но тогда придется самому работать вместо него и менять смены, просить выйти другого.

c) Да, но придется менять смены и перекраивать графики работы продавцов; оставшиеся продавцы будут больше работать, но мне не придется работать вместо них.

d) Да, легко, для меня это не составляет трудности, в штате есть сотрудник, в обязанности которого входит подмена продавца в случае невыхода его на работу на то время, на которое потребуется.

8. **Как в общем вы оцениваете эффективность работы ваших продавцов**?

a) Не умеют продавать.

b) Не хотят работать, работают хорошо только в моем присутствии.

c) Не с каждым клиентом работают на сто процентов, «встречают по одежке».

d) Работают с каждым клиентом и выкладываются на сто процентов независимо от того, какой перед ними покупатель.

9. **Какие требования вы предъявляете к кандидатам при выборе продавца во время собеседования**?

a) Принимаем любого, лишь бы хоть кто-нибудь работал в магазине.

b) Не предъявляем жестких требований, поскольку к нам на собеседование приходит мало кандидатов.

c) Берем продавцов только с опытом, чтобы не тратить время на обучение, только в исключительных случаях принимаем без опыта.

d) У нас жесткая система отбора кандидатов, мы выбираем только тех, кто подходит нам по определенным критериям, нам не важен опыт, поскольку у нас есть система обучения, позволяющая обучать абсолютно не имеющих опыта в продажах кандидатов.

10. **Производите ли вы замер показателей эффективности работы ваших продавцов**?

a) Не представляю, что это за показатели.

b) Знаю, что это за показатели, но ничего не отслеживаю.

c) Иногда отслеживаю некоторые показатели, но не постоянно.

d) Существует ряд показателей, которые мы регулярно замеряем и согласно этим данным оцениваем эффективность работы продавца.

Итог.

До 15 **баллов**.

Вы сильно зависите от ваших продавцов, и, как только с кем-нибудь из них что-нибудь происходит, ваши продажи заметно снижаются. Вы не можете оценивать их работу, поскольку крайне слабо контролируете сам процесс продаж, который сильно зависит от первоначальных навыков ваших продавцов.

Вам необходимо срочно внедрять основные элементы систематизации работы продавцов.

15–25 **баллов**.

Вы уже внедряете некоторые работающие элементы мотивации продавцов и получаете определенные результаты. Однако все очень сильно завязано на вас лично, работа ваших продавцов слабо регламентирована.

Вам необходимо уделить больше времени написанию скриптов, инструкций и регламентов. Если над этим поработать тщательнее, ваши продавцы заработают вам значительно больше денег и будут тратить значительно меньше вашего личного времени.

25–35 **баллов**.

Вы уже применяете подавляющее большинство технологий, позволяющих вам тратить меньше своего времени на рутину, связанную с продавцами. Вы в меньшей степени подвержены рискам снижения продаж

из-за некомпетентности продавцов. Однако у вас еще есть где развернуться. Основные технологии у вас, скорее всего, уже внедрены, но для того, чтобы назвать это системой, многого не хватает. Проработайте все мелочи, соберите из существующих «кусков» всю

картину и доработайте недостающие элементы. Передайте работу в руки другого вашего подчиненного, наймите для данных целей человека, который будет этим заниматься.

Более 35 **баллов**.

Можно вас поздравить – вы применяете большую часть технологий, которая позволяет вам чувствовать себя уверенно. У вас есть хорошо проработанная система, делающая вас практически неуязвимым.

Наша рекомендация: не останавливайтесь на достигнутом, продолжайте экспериментировать и внедрять новые элементы обучения, контроля, мотивации, управления продавцов, которые вы найдете в этой книге.

Самое главное – снимите с себя абсолютно всю работу, связанную с продавцами.

«Звезда в шоке»

Один из частых опросов, которые мы слышим на наших тренингах и семинарах: «Как управлять продавцами, которые давно работают и считают себя звездами?»

Давайте по порядку разберем этот вопрос.

Первое – почему продавец считает себя звездой? У него значительно выше продажи? Отсюда следующий вопрос: почему у остальных продавцов продажи ниже? Может, просто стоит сначала обучить других продавцов до его уровня, а если не получается, тогда найти новых, более достойных для работы в вашем магазине. В данном случае вы только выиграете, поскольку все будут продавать больше, вы заработаете больше денег, и звездность пройдет сама по себе.

Второе – возможно, продавец выполняет какие-то дополнительные обязанности, решает дополнительные задачи, которые вы можете доверить только ему. Сделайте следующий шаг – выпишите все дела и обязанности, которые на него возложены: продажи, склад, может, что-то еще – и для каждого процесса напишите инструкцию (о том, как это делать, мы поговорим в следующих главах). В результате вы получите ряд инструкций для разных процессов. Раздав их продавцам, вы сможете определить, кто делает это лучше, а тем самым покажете отсутствие незаменимости и при увольнении обезопасите себя от ненужных провалов в работе.

Третье – если вам «звезда» не мешает жить, то пусть и дальше работает, если у него действительно классные продажи. Бывают моменты, когда «звезды» сами перевоспитываются, становятся умнее, видят, что на протяжении определенного времени из-за своего поведения они не добились особых результатов и роста.

Четвертое, одно из самых важных, – относиться к «звездам» так же, как к остальным, не давать никаких послаблений. Если ваши требования или правила не выполняются, вы обязаны реагировать на них одинаково абсолютно для всех продавцов.

К примеру, он делает хорошие продажи, однако не осуществляет допродажи – тогда поставьте ему на них план. Не добивается показателей – накажите рублем, для исключения таких ситуаций вы и составляете планы для определенных позиций либо важных для вас показателей. Закручивайте гайки до тех пор, пока продавец либо не успокоится, либо не поймет, кто в доме хозяин.

Почему продавцы не делают то, что им говорят

Нарушают ли ваши продавцы установленные вами правила работы в вашем магазине? Нарушением может быть что угодно: позднее открытие или раннее закрытие, 30-минутный перерыв вместо положенных 15 минут, неправильное выполнение своих обязанностей и прочее. Или давайте зададим вопрос по-другому: нарушают ли они хоть на одну десятую ваши правила и распорядки?

Конечно, да.

А как вы на это реагируете? Закрываете глаза? Ну подумаешь, на 5 минут опоздала – ничего страшного. Да, возможно, 5 минут – ничего страшного, а сколько таких раз бывает за месяц, а о скольких случаях вы не знаете? Если собрать все опоздания на работу, ранний уход, задержку на перерывах и прочее, набежит добрая половина или целый день отсутствия продавца на рабочем месте, причем этот день будет вами полностью оплачен.

А вот если бы продавец отсутствовал на рабочем месте весь день, вы бы ему не заплатили, поскольку это для вас было бы заметно.

Поверьте, даже одна минута решает многое.

Случай из жизни

Иногда я прихожу в магазин за 5 минут до его открытия, чтобы посмотреть, кто во сколько приходит. Как назло именно в этот день случается «апокалипсис»: город встает в километровых пробках, с кем-нибудь из родственников сотрудников что-нибудь происходит, ключи падают в мусорное ведро, а после мусор вывозит мусоровоз, сверху начинают заливать соседи и прочее, прочее, прочее. У вас, наверное, тоже такое было. Даже, казалось бы, самый ответственный продавец и тот иногда опаздывает.

В тот самый день очередного «апокалипсиса» я подошел к дверям магазина и увидел, что возле него стоит покупатель. Время 10:00, магазин должен открыться, но этого не происходит, поскольку продавца нет на месте. Через 3 минуты девушка – потенциальный покупатель достает телефон и начинается разговор: «Представляешь, хотела Сереже подарок купить, время 10:03, а магазин не работает…» И этот разговор продолжался до тех пор, пока не пришел продавец, – минут десять.

И какое впечатление остается у покупателя, в каком ключе он будет рассказывать об утреннем походе в магазин? Явно не в положительном. Поэтому опоздание даже на минуту может негативно отразиться на репутации вашего магазина.

Так почему же все-таки они не делают так, как вы говорите?

Все начинается с малого, когда вы прощаете мелкую оплошность, небольшое опоздание либо что-то незначительное. После того как вы не заметили либо сделали вид, что не заметили нарушение, у человека в голове зажигается красный фонарь: «Ага, значит, за это ничего не будет!»

И с определенной периодичностью данные нарушения входят в норму, поскольку продавцы видят, что им все сходит с рук, – зачем напрягаться, если хуже не будет. Дальше еще интереснее: самые смелые начинают увеличивать ту норму, на которую вы закрыли глаза, до тех пор, пока вы не заметите и не начнете применять определенные санкции – выговоры, депремирования.

Поэтому не допускайте, чтобы вам медленно, но верно садились на голову, поскольку отыграть ваши позиции обратно будет значительно тяжелее. Это так же, как потерять доверие значительно легче, чем его восстановить. А между вами и продавцом тоже своего рода доверие. Он доверяет вам, потому что вы строгий и ответственный

руководитель, который будет держать его на своем месте. А вместо этого вы закрываете на все глаза и для продавца становитесь просто человеком, который периодически выдает зарплату.

Для того чтобы сразу пресечь подобные ситуации, введите список депремирования и очертите в нем все границы, которые продавцам нарушать попросту запрещено. Если происходят нарушения по этому списку, то продавец получает депремирование в указанном размере.

Это очень действенный метод, особенно хорошо он начинает работать, когда кого-нибудь депремируют и он не досчитается определенной суммы в своей зарплате. Хочется сразу предупредить, что лишение должно быть весомым, ведь чем больше его размер, тем меньше желание его получить вне зависимости от причин, по которым оно произошло.

Чтобы вам и вашим продавцам было проще, представьте, что ваш магазин – это космический корабль, старт которого отложить невозможно из-за чьего-либо опоздания. Ведь если пилот не успел, то полетит дублер, но полет все равно состоится. Так и у вас: не успел вовремя прийти, даже на минуту, – не попал на корабль, получи меньше в зарплате. Приходите на 5 минут раньше, ведь этого никто не запрещает.

Даже у тех людей, у кого постоянная проблема с пробками, ленью, соседями, родственниками, мозгами, депремированием все лечится, особенно когда накапливается приличная сумма. А если снятие половины зарплаты не помогает, тогда есть смысл задуматься о необходимости содержания данного сотрудника в штате.

Ответьте себе на вопрос: «**Чей это бизнес**?»

Если вы читаете эту книгу и думаете: «Зачем все менять? Сейчас все само как-то работает, продавцы сами вроде продают, вроде ходят на работу и делают вид, что работают, возможно, не так, как хотелось бы, но все же» – просто вспомните, что вы сами сделали для того, чтобы сейчас оказаться на месте руководителя. На какие жертвы вы пошли, чтобы сделать то, что у вас есть сейчас. Сколько денег вы вложили в свой бизнес, чего вам это стоило. Был это кредит, накопленные средства или вам дали их родители/родственники – неважно, это ваши деньги, которые вы вложили. Ведь что теряет продавец, когда бизнес вылетает в трубу? Зарплату за один месяц. А собственник теряет все.

Когда кто-нибудь пытается нам сказать, что мы делаем что-либо не так, какие-то вещи продавцам кажутся несправедливыми и прочее, но мы видим и понимаем, что их по желания и требования не обоснованы, в голове у нас возникают одинаковые мысли. Вспоминается, чем мы пожертвовали, на что пошел каждый из нас ради того, чтобы сидеть по другую сторону стола. Моментально всплывают в голове кредиты, долги, неудачи, ошибки, количество потраченного времени, пройдя через которые мы и добились тех результатов, которые сейчас имеем.

Все это действует как отрезвляющий душ, и резко начинаются преобразования, которые обычно больше запланированных. Всплывают когда-то сделанные пометки, чего не хватает, что нужно докрутить до той идеальной, по нашему мнению, картины, как все должно работать для полного счастья.

Если вы готовы все это терпеть, ждать самого подходящего момента для того, чтобы либо всех уволить, либо затянуть болты, мы вас огорчим: подходящий момент сам не настанет никогда. Не придет волшебная фея и не начнет делать все за вас, вам придется делать все самому. Не нужно ждать, пока грянет гром, необходимо начинать действовать, все менять, и сейчас. Читайте книгу, делайте пометки, начинайте внедрять, не откладывайте на потом, а делайте все как можно быстрее.

Перестаньте затыкать дыры «нужными людьми»

Нередко собственники сами роют себе яму: в ситуации, когда срочно требуется продавец, они выбирают лучшего из тех, кто пришел на собеседование, даже несмотря на то, что этот человек не подходит под предъявляемые требования.

«Но ведь сейчас нам нужен продавец», – говорят они. Да, только зачем себе брать тех, кто не подходит, только ради того, чтобы заткнуть зияющую дыру в штате продавцов? А сколько сил, времени и эмоций будет потрачено на обучение продавца, который не подходит, который через некоторое время уволится сам либо ваше терпение закончится и вы сами его уволите?

Как отреагируют ваши клиенты, когда их некачественно, медленно, а возможно, и грубо обслужат? Только вы об этом никогда не узнаете, потому что ваши клиенты не вернутся в ваш магазин.

Это то же самое, что в упряжку с ездовыми собаками поставить пуделя, который не способен бегать сотни километров и спать в снегу. Просто потому, что он не приспособлен для этого. Просто не рожден.

Так же и с продавцами: есть люди, которые не могут продавать и не готовы брать на себя ответственность за свою жизнь и свой заработок, которые считают, что им должны платить деньги только за то, что они взяли товар с полки, положили в пакет, взяли деньги и отдали сдачу.

Один из вопросов, который я задаю сам себе во время собеседования: сможет ли этот человек заработать больше денег, чем мы ему заплатим. Если есть сомнения, особенно если планируется двигать этого человека выше по лестнице, лучше не тратить свое время и искать того, кто действительно подходит.

От вас уйдут именно в самый неподходящий момент

Жизнь любого собственника – это череда плюсов и минусов, белых и черных полос. Во времена плюсов мы пребываем в хорошем настроении, практически летаем и верим в светлое будущее, но, как только что-нибудь случается, весь наш оптимизм заметно уменьшается.

Одним из таких моментов, который выводит из равновесия и бьет по выручкам, является резкий и неожиданный уход продавца, и причины его могут быть абсолютно разными. Самое важное событие, которое может произойти в любой момент, – стало некому продавать.

Даже если у вас сейчас все в порядке, все работают отлично и проблем нет, они обязательно возникнут. А самое интересное то, что это произойдет в самый неподходящий момент. Открою секрет: в какой момент проблемы ни возникли бы, это всегда происходит в самое неподходящее время. Возможно, вы сейчас сами вспомните, как это было у вас.

Вы должны обезопасить себя от таких провалов, у вас всегда должна быть полноценная замена первоклассному продавцу, должен работать человек, способный в любой момент выйти и начать работать за отсутствующего продавца.

Если это вы, то смею вас огорчить: у вас не бизнес, а работа-хобби, поскольку бизнес – это механизм, работающий с вашим минимальным участием, и то в качестве стратегического руководителя.

Вам нужен руководитель продавцов. Данная должность может называться абсолютно по-разному – от супервайзера до администратора, важно, чтобы работа с клиентом не была прямой обязанностью этого сотрудника. Как правило, это следующий этап движения по карьерной лестнице в вашем магазине. Такой человек обязательно должен уметь продавать и делать это очень хорошо.

Многие смотрят на подобную вакансию как на затратную часть в бюджете. Можно посчитать, насколько падают выручки, если продавец не выходит на работу. Многие приходят в ужас, когда начинают считать, сколько денег теряется за год, поскольку некому было работать, либо приходилось работать самому, либо работал не умеющий продавать человек. Эти потери значительно больше той зарплаты, которую вы заплатите за год данному работнику.

Чем больше продавцов у вас работает, тем выше вероятность того, что с кем-либо из них что-то произойдет. Для того чтобы сделать свой бизнес более устойчивым к такого рода неприятностям, наймите себе дополнительного сотрудника, перекиньте на него часть работы по контролю за дисциплиной, анализу эффективности продавцов, обучению и еще часть рутины, которая занимает ваше время.

Случай из жизни

Случай произошел перед сдачей этой рукописи в редакцию. И он как нельзя лучше подходит в качестве подтверждения моих слов. Утром продавец оповещает нас, что ложится в больницу на две недели. Мы начинаем думать, как хитро всех поменять на пару недель (сделать это оказалось непросто, поскольку магазин в другом городе) и чтобы после болезни продавец снова смогла выйти на работу.

Моя совесть не позволяла принять решение об увольнении, поскольку это нечестно, ведь со всеми такое может произойти, все болеют. Что вы думаете? Проходит несколько часов, и выясняется, что после больничного продавец и вовсе решила уволиться: на две недели взять больничный, а потом уйти.

Я недоумевал, как до такого можно было додуматься. Ведь если кто-то болеет, соответственно происходит замена, кто-то из коллег начинает больше работать, автоматически меняются его планы (отдых с семьей). Нет, всем все равно! Плевать на вас, на коллег, на всех!

Как после этого можно полагаться на людей? Ответ один – никак! Нельзя доверять! Только имея в штате дополнительных сотрудников,

которые будут у вас на случай болезни или внезапного увольнения, вы сможете обезопасить себя от провалов в выручке.

Кто из вас акула? Вы или они?

Ваша личность играет большую роль в управлении людьми. Если владелец как личность слабее, продавцы это сразу определят. Отсутствие лидерских качеств и вашего четкого внутреннего понимания того, кто владелец, а кто подчиненный, приводят к весомым проблемам.

Если вы еще на этапе собеседования чувствуете, что напротив вас сидит более уверенный в себе, в какой-то степени наглый соискатель и где-то на подсознательном уровне понимаете, что он может вас просто съесть, – не рискуйте.

Вот вам реальный случай. На этапе открытия магазина хозяйка взяла к себе на работу очень «прокачанного» продавца, никакого письменного соглашения о трудоустройстве не было. В общем, их сотрудничество держалось на честном слове и личных хороших отношениях. Через год этот продавец начала работать спустя рукава, поздно приходить на работу, делать маленькую выручку и т. п. В тот момент, когда владелица магазина решила ее уволить, продавец сказала: «Если вы меня уволите, я напишу жалобу и вас оштрафуют за то, что я не была трудоустроена». А к слову сказать, штрафы за это весомые.

Просто съели! С потрохами!

Вот вам и хорошие приятельские взаимоотношения, и медленное заползание на голову со скоростью улитки, но за год это все-таки произошло – улитка заползла, да так, что не избавиться. И избавление будет стоить очень дорого.

Поэтому если вас начинают игнорировать, чего-то не делать, сначала **посмотрите в зеркало – возможно, проблема кроется именно там**, – и начинайте действовать незамедлительно: вначале ставить на место, если не помогает – увольнять.

2

Как найти хороших продавцов. Кто должен у вас работать

Требуется продавец с опытом. А он умеет продавать?

Довольно часто предприниматели хотят нанять только опытного продавца и никакого другого. Но это палка о двух концах.

Когда вы пишете в объявлении, что вам необходим человек с опытом, к вам идут все, кто когда-то сталкивался с продажами. Для этих людей между отпуском и продажей товара нет разницы.

Вы как предприниматель должны понимать, что один умеет продавать и поэтому хорошо продает, а другой занимается отпуском товара, но не продажей. А у идущих к вам соискателей нет этого понимания, поскольку в голове у них сложилось четкое представление: если меня держали на предыдущем месте работы и не выгоняли, значит, я умею продавать.

Как показывает наша практика (а за последний год через нас прошли около 200–300 претендентов на разные должности, в обязанности которых входили активные продажи), из всех этих людей продавать – именно продавать, не просить, не «впаривать», а продавать – мог только один человек. Было огромное количество людей, которые говорили: «Да мы два, три, пять лет, всю жизнь в продажах», тем не менее они не умели продавать, у них не было навыков продаж и, кроме презентации, они, в принципе, ничего делать не могли. В этом и есть вся проблема, потому что на предыдущем месте работы людей в подавляющем большинстве не учили продавать.

Человек пишет в анкете, что у него есть опыт работы, что он был на таких-то и таких-то тренингах, но это абсолютно не означает, что он умеет правильно продавать. В большинстве случаев продавец умеет только презентовать, и свою продажу он с этого и начинает – не с выявления потребности, а с презентации, тем самым показывая свое неправильное понимание процесса продаж.

Когда вы берете на работу человека с опытом, то чем больше у него опыта «как работать», тем больше у него и опыта «как не работать». Он знает, как украсть, как сделать так, чтобы его не вычислили, как сделать так, чтобы вы не узнали о его ошибках или его отсутствии на рабочем месте. С этим тоже придется столкнуться, если вы нанимаете опытных людей, поэтому я не сторонник такой модели и тем более зацикленности на ней.

Дело в том, что когда вы ищете определенного продавца с определенными качествами и умениями, вы приходите к пониманию,

что такого человека найти очень трудно. И даже если вы его находите, то попадаете в следующую ловушку: он автоматически становится для вас незаменимым. Если у вас отсутствует система быстрого обучения продавцов, то вы становитесь заложником самых лучших специалистов, в случае если вам удается таких найти.

Если к вам приходит новый продавец, то вы автоматически начинаете тратить много времени на его обучение. А гораздо проще создать систему обучения продавцов. Не нужно стремиться найти подходящего вам по всем критериям продавца с навыками продаж – нужно искать человека, которого вы сможете обучить тому, как работать у вас, как работать с вами, как работать с вашим товаром. Человек должен обладать определенными качествами: хорошей памятью, коммуникабельностью, ответственностью, упорством – у каждого свои требования. Тем самым круг претендентов, которые подходят на вашу должность, значительно расширяется, и вы гораздо быстрее найдете себе продавца.

Какой продавец вам нужен и сможет ли он у вас работать

Прежде чем искать продавцов для своего магазина, вы должны четко понимать, какой продавец вам нужен. Во-первых, вам нужно иметь представление о том, что вы даете вашим клиентам, какой сервис вы предоставляете и что для вас действительно важно.

Если в своем бизнесе вы решили отличаться от конкурентов уровнем предоставляемого сервиса, то список требований к продавцам у вас будет один, если у вас формат самообслуживания, то список требований другой, если вы продаете иностранцам, то список третий (как минимум знание иностранного языка).

Во-вторых, после того как вы определились с приоритетами, составьте свой список способностей и создайте шкалу от 1 до 10. Напротив каждой характеристики во время собеседования ставьте баллы, тем самым в конце вы получите итоговые цифры по каждому из претендентов. Это вам поможет при выборе.

В-третьих, вы должны четко понимать, что в разные магазины требуются разные продавцы. В магазин, где нужен один продавец, не пойдет работать человек, всегда работавший в коллективе, это абсолютно разные по складу характера люди.

Для кого-то одному работать сложно – вся ответственность на нем, не с кем поговорить, скучно, а кто-то и вовсе безынициативный и часто прячется за спинами других людей. И наоборот, людям, привыкшим работать индивидуально, тяжело работать в коллективе. Некоторые продавцы сами это понимают и выбирают либо продажи в команде, либо единоличные продажи.

Большинство амбициозных команд строится обычно из молодого коллектива. Как показывает практика построения успешных команд продавцов, чем моложе, тем лучше. Я не говорю о том, что надо нанимать 18-летних ребят, речь идет о молодых, но ответственных и желающих себя реализовать людях.

Для того чтобы не только вы двигали ваш бизнес вперед и постоянно ходили с палкой и всех подгоняли, набирайте людей, стремящихся к самореализации, которые будут также проявлять инициативу. Главное, не забудьте им сказать, что инициатива приветствуется и вы ее всегда поддерживаете.

Единственным результатом работы продавца является продажа, и именно продажи должны стоять во главе всего. Для того чтобы получать максимум результата от ваших продавцов, у вас должна быть жесткая система начисления зарплаты, которая предусматривает определенные риски в виде потери части зарплаты в случае невыполнения продавцом определенных показателей. Более подробно о том, как это реализовать, мы поговорим позже.

Часть соискателей такая система начисления зарплаты не устроит. Многим нужна стабильность, особенно если у человека есть семья, машина, квартира, дети учатся, в принципе в жизни все хорошо. Поэтому привлечь такими условиями зрелых людей будет сложно. У них другие интересы: им уже нужны соцпакет, отпуск, выходной обязательно с семьей за городом – в общем, стабильность. И ожидать от таких людей инициативы и особой активности не стоит. Естественно, существуют исключения, и если на вашем пути найдутся претенденты опытнее, но с горящими глазами, им необходимо давать шанс.

Если человек молод, семьи нет, обязанностей особых нет, то ему все равно нужно кормить себя, одеваться, купить машину. Плюс он хочет получать какие-то знания, навыки, совершенствоваться, понимая, что нужен опыт. Поэтому он из-за своей активности и отчасти от безвыходности согласится на вашу «жесткую» мотивацию, будет

работать на ваших условиях, и вы не услышите: «А на предыдущем месте работы…»

Единственное, могут возникнуть сложности в управлении такими людьми, но со временем это все решается: чем больше вы будете работать с ними, тем лучше вы сможете ими управлять. В итоге вы получите то, что искали, – продавцов, желающих зарабатывать большие деньги вам и себе соответственно.

Для вашего бизнеса будет гораздо эффективнее и выгоднее выстроить систему, проводить через нее много активных продавцов и выжимать из них максимум, чем держать тех, которые не хотят самореализовываться.

Почему на ваше объявление никто не обращает внимания

Причина того, что к вам на собеседование приходит мало кандидатов либо приходят совершенно не те, кто вам нужен, кроется в содержании вашего объявления.

Многие считают, что написать объявление – это просто формальность, однако ваше объявление – это презентация вашего магазина и вашего бизнеса.

Если вы посмотрите всю массу объявлений в газетах, Интернете, вы увидите, что 90 % из них идентичны: «Требуется продавец с опытом, коммуникабельный, активный, с взглядом, как у орла, а нюхом, как у собаки, умеющий продавать, зарплата – энная сумма». И все, список требований к кандидату, а взамен, кроме зарплаты, ничего. Большинство объявлений имеют формат «ничего хорошего».

Когда вы даете объявление, вы ведь хотите привлечь много людей, чтобы было из кого выбирать. Это та же самая реклама. Только в качестве товара вы продаете работу в вашем магазине. Когда вы продаете товар, вы делаете классное предложение, которое будет очень интересно вашей целевой аудитории.

В качестве предложения может быть высокая зарплата (она играет не последнюю роль), какие-то бонусы, обучение – напишите все, что вы можете дать вашим будущим продавцам. Для людей это должно выглядеть как восхитительная возможность, которую они могут потерять, если не попадут работать к вам в магазин. Между вашим объявлением и объявлением другого магазина должна быть существенная разница.

Когда вы будете составлять свое объявление, посмотрите на объявления других компаний и возьмите то, что цепляет именно вас. Бывают случаи, когда соискатели приходят на собеседование и говорят: «Я вам, возможно, по формату не подхожу, но я не мог не прийти, мне очень понравилось объявление, решил попробовать». Ведь когда на собеседование приходят 20 человек, из них гораздо проще выбрать тех, кто вам необходим, чем выбирать из двух или из одного. Добавьте в ваше объявление цепляющий заголовок, хорошее предложение с перечислением выгод от работы в вашем магазине и призыв к действию.

Однако не забывайте – разные объявления привлекают разных людей. Если вы напишете, что предоставляете соцпакет и гарантируете, что станете платить много денег только за то, что человек будет находиться в магазине с 8:00 до 15:00, тогда люди именно такого склада к вам и придут, об этом мы уже говорили выше.

Чтобы отсеять ненужных вам людей и чтобы вам не звонили, не писали, не приходили и не тратили ваше время, напишите в объявлении, что работа жесткая, нужны амбициозные активные продажники. Также не забудьте продавать не только работу, но и свою компанию.

Таким образом, вы уже на этапе объявления отсекаете ненужных вам людей. Зачем вам общаться с человеком, который заведомо не подойдет? От объявления зависит «качество» привлекаемых вами людей, это тоже важно понимать при его написании.

Пример правильного объявления о поиске продавца

Компания «Время», эксклюзивный дилер швейцарских часов «Rado», в связи с активным развитием бизнеса ищет продавца-консультанта.

Стабильная и надежная работа. Спрос на нашу продукцию постоянно растет. Для лучших продавцов – быстрый карьерный рост!

Требования: активность, ответственность, умение общаться с людьми. Опыт в продажах приветствуется. Если у вас не так много опыта, но вы чувствуете, что можете добиться успеха, – приходите!

Условия: напряженная работа, загруженность на 101 %.

Заработная плата: оклад + проценты от результата. 20 000–30 000 рублей.

Занятость: 3 через 3 дня.

Мы предлагаем:

• *высокий* уровень заработной платы;

• официальное трудоустройство;

• карьерный рост;

• бесплатное обучение.

Что отличает нас от других компаний:

• нам не важно ваше образование. Существует масса доказательств того, что вы можете достичь практически любых высот, не имея не то что высшего, но даже оконченного среднего образования;

• у нас нет испытательного срока, вы сразу можете начинать зарабатывать;

• мы считаем, что ошибаться – это нормально. Не ошибается тот, кто ничего не делает. Это хороший метод обучения и совершенствования;

• мы – стабильная, развивающаяся компания.

Собеседование состоится после рассмотрения письменных резюме.

Срок подачи резюме – до 23 января 2012 г.

Резюме принимаются по электронной почте или в магазине по адресу: …

Кто кого выбирает – вы или вас?

Очень важно правильно вести себя на собеседовании независимо от того, как вы будете его проводить. Во время собеседования важно, чтобы вы занимали ведущую позицию, а не человек, пришедший к вам устраиваться на работу, поскольку не вы приходите к нему, а именно он приходит к вам.

Бывают разные ситуации, иногда приходят люди, прошедшие «огонь, воду и медные трубы», и начинают спрашивать: «Ну что, как у вас тут, ходят люди или не ходят? А почему у вас такая зарплата? А я думал, что у вас так, а у вас по-другому». Разговаривайте в таких случаях очень жестко: «У нас такие условия, вопросы не нужно задавать. Вы готовы работать на этих условиях или нет?» Все. Ведите себя адекватно. Не надо ничего объяснять.

Более всего поражает, когда спрашивают: «Почему у вас такой маленький процент от продаж?» Какая разница, какой процент, если вы даже не знаете, какой у нас объем продаж? Как человек, который никогда не работал в продажах или работал в другом магазине, может оценить объемы продаж этого магазина за две минуты на собеседовании или пока он стоял в коридоре?

Сразу отсекайте абсолютно нелепые вопросы. Если человек как-то сопротивляется вашим словам либо у вас есть неуверенность относительно этого кандидата, сразу прощайтесь с ним.

Даже если вам очень требуется продавец, ведите себя так, как будто у вас их целая очередь и вы не знаете, кого выбрать, иначе вы автоматически становитесь в ведомую позицию.

Устройте из собеседования шоу. Получите удовольствие

Как вы выбираете себе продавца?

Многие предприниматели тратят немало своего времени на наем продавцов, проводя его по отдельности с каждым, назначая для каждого человека свое время, тем самым тратя уйму своего личного времени. Ведь может случиться такое, что человек пришел на 10:00,

а на 10:20, 10:40 и 11:00 – не пришли, а следующий претендент явился лишь в 11:20. Получается, вы час просто кого-то прождали и не получили результата.

Когда вы назначаете встречу каждому по очереди, ваш соискатель не видит конкуренции, не видит того, что на пороге вашего магазина стоят 20 человек, еще круче, чем он, и в данный момент он находится далеко не в лучшей позиции.

Собеседование должно быть для вас **быстрым и результативным**. Для вас как для руководителя ничего ценнее вашего времени не должно быть, потому что количество часов в сутках ограниченно и длина жизни тоже ограниченна, а занимать свое время другими людьми попросту незачем.

Приглашайте всех в одно время и проводите собеседование сразу для всех. Если попадаются люди, которые говорят, что им это время неудобно, а было бы удобнее, например, не в понедельник в 10:00, а во вторник в 14:10, тогда им не повезло, извините. Все те, кто не успел, не захотел, не смог, опоздал, пусть решают сами свои проблемы, вам это неинтересно и не нужно.

Ваша задача – за один раз собрать всех людей, **желающих у вас работать**.

Когда у вас очередь, продавцы видят, что у вас большая конкуренция и попасть к вам на работу не так уж просто.

1-**й этап собеседования**

Соберите всех претендентов в магазине либо в дополнительном помещении, если оно имеется, и проведите мини-презентацию. Цель – презентовать вашу компанию, продемонстрировать ваши намерения выбрать лучших и тем самым создать конкуренцию среди участников. Задача презентации – показать, какая у вас серьезная компания, насколько вы серьезно относитесь к подбору кадров, и отсеять тех, кто пришел наудачу.

Говорите о том, что работа у вас не сахар, все жестко, только тот, кто уверен в себе, кто умеет продавать, тот, скорее всего, сможет у вас работать. После этого просите всех удалиться и проходить по одному.

Обычно после презентации часть претендентов уходит, поскольку понимают, что попали не туда и не смогут конкурировать. Это к лучшему, зачем вам тратить свое время на людей, которые заведомо не подходят для работы в вашем магазине? Кроме того, мы никогда не смотрим резюме, поскольку нет смысла тратить на это время, обычно хватает одного, максимум двух вопросов, чтобы понять, есть ли смысл продолжать собеседование с этим человеком. Нам вообще неважно, какое у претендента образование, мы принимаем людей с «пулей в голове», которые хотят, а возможно, и умеют продавать, которые хотят стать лучшими продажниками, умеют быстро учиться и имеют хорошую память.

2-**й этап собеседования**

На втором этапе, по очереди беседуя с каждым, вы задаете общие вопросы, которые помогут вам понять, кто перед вами: может ли человек говорить, как он говорит и что.

Вопросы, которые можно задавать:

✓ «Пожалуйста, расскажите нам немного о себе, где учились, где работали».

✓ «Ваш опыт работы в продажах?»

✓ «Последнее место работы?»

✓ «Почему вы хотите работать именно в нашей компании?»

✓ «Почему вы ушли с последнего места работы (или почему вы хотите уйти с нынешнего места работы)?»

✓ «Сколько вы хотели бы зарабатывать у нас?»

✓ «Почему мы должны взять на работу именно вас?» После общения с участником скажите: «Большое спасибо! Возвращайтесь в зал, никуда не уходите. И позовите, пожалуйста, следующего».

Оставляйте тех, с кем вы хотели бы еще пообщаться и задать больше вопросов. Даже если вам на первый взгляд понравился только один продавец и вы уже готовы его взять, **не спешите с выбором**.

Для третьего этапа оставьте минимум трех-четырех претендентов. Причин на это несколько:

✓ во-первых, с осторожностью относитесь к тем, кто вам сразу понравился, скорее всего, есть подводные камни, которые вам необходимо найти;

✓ во-вторых, возможно, вы не сойдетесь на условиях: претендент думал, что вы платите 100 тысяч в месяц, а вы даете возможность заработать 50 тысяч;

✓ в-третьих, не забывайте про конкуренцию.

Ваша задача – демонстративно «выкидывать» людей в конце каждого этапа, чтобы те, кто остаются, понимали, что вы очень строго подходите к подбору кадров и они – счастливчики.

3-й этап собеседования

Пригласите всех собраться снова и огласите список тех, кого вы оставляете, а с кем продолжите собеседование дальше. Всех остальных поблагодарите и отпустите. Ведь им тоже повезло – вы их не будете дальше мучить, они смогут спокойно заняться своими делами.

4-й этап собеседования

Раньше на данном этапе мы раздавали анкеты, но затем для ускорения процесса отказались от этого. Снова приглашайте к себе претендентов в порядке очереди и сразу начинайте испытывать их на навыки продаж, упорство. Самый лучший способ определить такие навыки – это попросить продать обыкновенную синюю ручку в

формате активных продаж, то есть продавец должен прийти к вам и попытаться продать ручку.

Будут те, кто откажется, будут те, кто начнет приписывать ручке гору несуществующих свойств, практически все начнут с ее презентации – вариантов, с которыми вы столкнетесь, – масса. Во время продажи создайте как можно больше трудных ситуаций, отказывайтесь от ручки, говорите, что у вас уже есть и вообще она вам не нужна.

Самое печальное то, что активных продажников среди претендентов будет мало.

Очень внимательно отнеситесь к данному испытанию, поскольку для продавца весьма важные черты, влияющие на успех в продажах, – это отсутствие страха перед покупателями и упорство.

Того, кто отказывается вам продавать, вычеркивайте и просите пригласить следующего, а если испытание пройдено, тогда продолжайте дальше раскрывать его способности и цели. Для этого есть несколько вопросов, которые вам помогут:

✓ «Как вы думаете, чем вы будете заниматься на этой работе?»

✓ «Что наиболее привлекательно для вас в этой работе?»

✓ «С какого числа вы могли бы приступить к работе?»

✓ «Что вам не нравится в работе?»

✓ «Чего вы ожидаете от работы лично для себя?»

✓ «Умеете ли вы пользоваться компьютером? Знаете ли 1С?»

✓ «Каковы ваши сильные и слабые стороны?»

✓ «Какими достижениями вы гордитесь?»

✓ «Какие у вас были неудачи и чему они вас научили?»

Здесь вы можете использовать список требований со шкалой от 1 до 10, о котором я говорил ранее.

Далее расскажите о зарплате, из чего она складывается, но не раскрывайте всех ваших тонкостей, не говорите о системе депремирования, скажите в общем: если выполните план, получите одно, не выполните – получите значительно меньше, покажите примерные цифры.

После этого вам необходимо задать **самый главный вопрос**: «Вы готовы работать в нашей компании на таких условиях?»

Вас устроит только твердый ответ «да», а если начинаются разговоры формата «а если?», «мне надо подумать», сразу все отсекайте и говорите: «Мне сейчас от вас нужен конкретный ответ, “да” или “нет”, третьего не дано». Если кандидат начинает задавать лишние вопросы, а уж тем более сомневается, обратите на это внимание: скорее всего, он не сможет у вас работать.

После того как вы побеседовали со всеми испытуемыми, вам необходимо принять решение, кого вы выбираете.

5-й этап собеседования

Пригласите всех снова к себе и объявите победителя: «Поздравляем! Вы прошли все наши испытания, вы действительно достойны работать в нашей компании». Сначала у победителей эйфория, а потом новый шок, когда вы вручаете им скрипт, который им нужно будет выучить до завтрашнего дня.

Если в собеседовании есть интрига, если оно сложное и проходит в несколько этапов, где вы постепенно отсеиваете людей, то человек, которого вы выбрали из всей этой толпы, понимает, что ему реально повезло и здесь нужно работать.

Если сомнения велики и вы не можете выбрать одного победителя, тогда оставьте двух лучших, дайте им заполнить анкеты, после раздайте им скрипты и отправьте домой учить их. На следующий день проверьте знание скрипта – кто с ним справился лучше, того и оставляйте работать.

Стажировка

Мы не сторонники того, чтобы продавец во время стажировки несколько месяцев работал за копейки, – пусть он зарабатывает сразу много. Назначьте ему оклад на пару дней, которые вам необходимы для его обучения, и всё – дальше пусть работает на общих условиях и зарабатывает деньги.

Ведь достаточно и одного дня, чтобы понять, сможет человек работать в вашей компании или нет, а недели и тем более. Не затягивайте, если у вас есть сомнения, что вам этот стажер не подходит, проведите еще одно собеседование и найдите другого.

3
Обучение – всё! Что посеешь, то и пожнешь

Почему выигрывает система

В продажах, да и в целом бизнесе, одним из важнейших составляющих успешной работы является правильное выполнение поставленных целей, задач, обязанностей. Это и правильная продажа являются залогом успеха вашей розницы.

Чем больше вы исключаете возможность людей думать и творчески подходить к конкретным стандартным процедурам (если это не является прямой задачей), тем меньше ошибок при выполнении данных обязанностей вы в итоге получите.

Для эффективной и безошибочной работы в вашей рознице вам необходимо иметь четкий алгоритм продаж и работы с клиентом для ваших продавцов. Когда в цеху происходит сборка автомобиля, сначала изготавливают раму, а на нее уже крепят другие детали. Так же и с продажами: нельзя вначале сказать клиенту «до свидания», потребовать деньги, а после показывать товар.

Вот один из примеров. Всем известная компания McDonald's подробно расписывает для своих сотрудников процесс уборки – чтобы в любой точке мира получать одинаково чистый стол, на котором предстоит перекусить: «Берете два ведра, красное и синее, берете синюю и красную тряпку, красную тряпку кладете в красное ведро, в ведре уже приготовлена какая-то специальная вода, выжимаете тряпку, протираете красной тряпкой стол, кладете красную тряпку в красное ведро. Берете синюю тряпку, выжимаете, протираете синей тряпкой стол, кладете ее в синее ведро».

Таким образом, сотрудники не могут положить синюю тряпку в красное ведро, точнее, могут, но в инструкции написано «красная тряпка – красное ведро», «синяя тряпка – синее ведро».

Казалось бы, обыкновенный процесс уборки, но все написано так, чтобы там смог работать любой подросток в возрасте 16 лет, не имеющий образования и соответствующей квалификации. Чтобы в любой момент руководитель смог заменить данного сотрудника новым и его не пришлось долго искать и обучать.

При таком подходе предприятие снимает с себя проблему незаменимых людей. По причине доскональной проработки всех

мелочей и подробного описания всех процессов в любой точке мира все гамбургеры одинаковы, обслуживают одинаково, одеты все одинаково, одинаково готовят. Все прописано, всем понятно, легко копировать, можно открывать новые торговые точки, нанимать новых людей, и процесс обучения будет занимать совсем немного времени. Новый сотрудник, как автомобиль, проходит все этапы «сборки»: сначала обучение по регламентам, инструкциям и скриптам продаж, после происходит контроль качества.

Для того чтобы исключить влияние человеческого фактора: отсутствие времени у руководящего состава, забывчивость, отговорки формата «вы мне не говорили», и пишутся регламенты инструкции и скрипты продаж. В любой момент руководитель может увидеть ошибку, указать на нее и отправить учить дальше, а в случае повторения депремировать, что, в свою очередь, послужит улучшению памяти сотрудника.

Внедрение системного подхода, где происходит замена труда руководителя обучением регламентам, позволит сократить ваше время на обучение и тем самым уменьшить провалы в продажах при замене продавцов. В некоторых бизнесах, где отсутствует система обучения, ввод нового сотрудника в «полный рабочий режим» происходит минимум месяц, а то и два.

Однако при наличии в арсенале понятно и досконально прописанных инструкций время вашего продавца уходит лишь на то, чтобы все их выучить, что может занять два, максимум три дня. Плюс пять дней на перевод знаний в практику, и уже через неделю у вас полностью «готовый» продавец, работающий с остальными на равных условиях.

Чему необходимо обучить продавцов

Мы иногда очень удивляемся, когда узнаем, что в магазине новых продавцов попросту не обучают продажам. Для нас это какой-то парадокс, поскольку **задача продавца – генерировать для вас деньги**. И от того, насколько этот генератор мощный, и будет зависеть, куда вы поедете отдыхать – в деревню или за границу. Обучение продажам – это самое главное, с чего вы должны начать, принимая к себе на работу новичка. Как это сделать наиболее эффективно, я расскажу дальше.

Продавец не должен сам догадываться, откуда ваши товары, как их правильно использовать, какие преимущества и выгоды они дают вашим клиентам, каковы преимущества работы с вами по сравнению с конкурентами. Продавец обязан знать свои задачи, обязанности и цели компании. Все это необходимо изложить в ваших внутренних документах, инструкциях, регламентах и скриптах продаж.

В вашем магазине для больших продаж должны работать профессионалы, и вы их должны вырастить и обучить за короткий промежуток времени.

Самый быстрый способ обучения продавцов

В разных компаниях обучение продажам происходит по-разному. Некоторые собственники считают достаточным взять на работу продавца с опытом, другие сами объясняют, как нужно общаться с клиентом, как продавать, и причем в большинстве случаев они сами не являются лучшими продавцами. Еще одни руководители решают этот вопрос, отправляя сотрудников на тренинг, причем это не самый дешевый способ, и через пару месяцев запал продавца падает.

Первый этап обучения – это проверка кандидата, пришедшего устраиваться к вам на работу. Он еще не ваш сотрудник, поэтому не нужно тратить на него время, он ведь вам еще не принес прибыли. Для того чтобы упростить свою работу и увеличить эффективность обучения, вам необходим скрипт продаж – инструкция, как правильно продавать именно в вашем магазине, как правильно работать с вашим товаром и вашими клиентами. У вас должен быть прописан сценарий стандартной продажи со среднестатистическим покупателем.

Каждый продавец в ваших магазинах обязан знать содержание скрипта слово в слово и использовать его при каждом контакте с покупателем, поскольку как только продавец начинает вносить что-то от себя, это отражается на продажах.

К составлению скриптов необходимо относиться очень серьезно, поскольку **скрипт – это тренер по продажам**, **только на бумаге Скрипт вы пишете всего один раз и пользуетесь им потом постоянно**!

Наш первый скрипт для магазина составлял всего одну страницу, а теперь это целый документ со всевозможными сценариями поведения

покупателя, ответами на возражения и прочими атрибутами, необходимыми для успешной продажи.

Наличие скриптов экономит ваше время на обучение новичков. Для нас это своего рода тест на профпригодность. После собеседования мы предлагаем выучить скрипт наизусть, и если претендент справляется, то мы даем ему возможность пройти недельную стажировку, на которой он себя проявит в той или иной степени.

Если человек не способен выучить с десяток листов текста удобоваримой информации, в которой расписан план его будущих действий, о какой дальнейшей совместной работе может идти речь!

Очень многие готовятся к собеседованию, поэтому могут наговорить что угодно. О том, что они самые пунктуальные, вежливые, коммуникабельные, умные, имеют феноменальную память и перед вами именно тот человек, который нужен. На деле все может оказаться не совсем так или совсем не так.

Вот небольшая подборка причин, которые люди придумывают, объясняя то, что они не выучили скрипт:

✓ «Попала в аварию, были в полиции до пяти утра».

✓ «Забыла скрипт в машине, поэтому читала в дороге» (время, данное на изучение скрипта, – 4 дня).

✓ «Сестра попросила посидеть с племянником, он не дал мне выучить».

✓ «Была на дне рождения, но я обязательно выучу».

✓ «Неожиданно уехала из города, нужно было бабушке в деревню отвезти лекарства».

✓ «Решила, что не нужно, поскольку схватываю все на лету».

✓ «Просто все забыла».

✓ «Учила всю ночь, но забыла» (а налицо все признаки ночного похода в развлекательное заведение).

Список можно продолжать очень долго.

Перед тем как вручить скрипт, в течение 5–10 минут я рассказываю, что это такое, почему так важно его знать наизусть и что скрипт – это очередной фильтр: если его не знаешь, дальше не пройдешь.

Несмотря на это претенденты все равно иногда приходят абсолютно либо частично неготовые, но среди них есть и сознательные, которые вообще не приходят, поскольку понимают, что здесь помимо достойной зарплаты будут еще и спрашивать по полной.

Это не учеба, где студент придумывает причины, чтобы объяснить свой провал перед преподавателем. Это место их будущей работы, причем ответственной. Вы вкладываете деньги, время, усилия, чтобы привлечь клиентов, а основная задача продавца – продать, и он должен быть готов к этому на сто процентов.

Правильно приветствовать, суметь выявить потребность, правильно предложить нужный товар, продать клиенту несколько товаров и оставить только положительные впечатления, чтобы клиент ушел довольный и порекомендовал ваш магазин своим друзьям, – все это вы можете сделать с помощью скрипта продаж и продавца, который может по нему работать.

Как писать скрипт

Как писать скрипт – вопрос, интересующий каждого владельца магазина, который смог понять, насколько это мощный инструмент для увеличения продаж в магазине.

Существует несколько способов того, как написать скрипт. Чтобы написать хороший и качественный скрипт продаж, вы сами должны обладать навыками продаж, именно активных, а не отпуска товаров, об этом мы уже говорили.

Если вы можете хорошо продавать, тогда перенесите процесс продаж на бумагу. Если навыки продаж у вас слабые или вовсе отсутствуют, то вы можете решить эту проблему при условии, что у вас работает хороший продавец: можно списать скрипт с него, что он делает, в каком порядке, что говорит, как продает. Однако если вы не являетесь активным продажником, оценить правильность продажи вам будет сложно.

В скрипте есть несколько основных составляющих, хотя бы при отсутствии одной из них эффективность падает в разы:

✓ приветствие;

✓ выявление потребностей;

✓ презентация;

✓ работа с возражениями;

✓ увеличение среднего чека;

✓ завершение продажи. Проработав каждый из шести пунктов и соединив их в достаточно понятный и логически завешенный документ, вы получите свой скрипт продаж, с помощью которого будете обучать своих продавцов.

Более подробно о составлении скрипта вы можете узнать на нашем сайте: www.marketingvroznice.ru/check-script

Свой скрипт мы постоянно совершенствуем, первый наш скрипт состоял из одной страницы, на которой были написаны две фразы: «Когда клиент подходит, с ним необходимо поздороваться» и «Во время продажи необходимо продать что-то еще». Теперь это отдельный документ на более чем десяти страницах. Написав его один раз, мы постоянно его совершенствуем, добавляем новые элементы, постоянно «докручивая» и замеряя результаты его работы. И сейчас это нам приносит плоды – большие продажи и свободное время, чего так не хватает большинству предпринимателей.

Играйте с пользой. Игры, которых боятся продавцы

Расскажем вам об одном из незатратных, но очень полезных способов обучения, который вы можете в качестве дополнения использовать в повышении профессионализма продавцов. Все очень просто, называется он «Ролевые игры», название говорит само за себя. Один из ваших продавцов играет роль покупателя, а второй – роль продавца. Задача одного – продать, задача второго – не купить, но и не отказывать на стопроцентов, а перечислять возражения, которые накопились за неделю.

Данные игры полезно проводить с теми товарами, которые продаются не очень хорошо, поскольку если что-то продается хорошо, пусть себе продается. Ведь ваша задача – продавать весь товар и как можно больше.

Для того чтобы взять из данного вида обучения максимум, необходимо проиграть его с двумя продавцами: первый раз – с продавцом, у которого самые низкие продажи по данному товару, второй раз – с продавцом, у которого самые высокие продажи по данному товару. В первом случае необходимо разобрать все ошибки и сказать, как должно быть, а вторая продажа будет примером того, как

это необходимо делать. Учиться у лучших – это правильно, даже если это твой коллега.

Такой игры обычно боятся, и продавцы относятся к ней без энтузиазма, поскольку не хотят выглядеть некомпетентными в глазах коллег. Однако этот метод позволяет пройтись по всем продавцам и выявить, у кого на каком этапе возникают проблемы, которые в итоге приводят к отсутствию продаж.

Ваша задача – преподнести подобную игру как нечто позитивное и сделать ее стандартной процедурой. Выступление перед руководством – всегда стресс для подчиненного, а продавец должен работать в любых условиях, если он хочет научиться отлично продавать.

Лидеров вперед!

Любой амбициозный человек предпочитает не сидеть на месте, а развиваться и двигаться вверх и, соответственно, больше зарабатывать. Те люди, которые хотят идти вверх по карьерной лестнице, как правило, готовы работать больше других и делают это, а для больших продаж вам и нужны такие продавцы, которые готовы работать на сто процентов. Люди такого типа с меньшим желанием идут работать в магазины, где не видят для себя перспективы дальнейшего роста и развития.

Если вы хотите, чтобы на вас работали такие люди, покажите всем, что у вас есть куда расти и развиваться. Нарисуйте им карьерную лестницу, покажите, как они могут получить повышение и что необходимо для этого делать.

Продавец четко должен понимать, как он получит следующую должность. Если у вас в данный момент некуда расти, тогда вам необходимо уже сейчас начинать выстраивать компанию, не только состоящую из вас и продавцов, а такую, где все работают во имя общей цели. Более подробно об этом мы поговорим в следующих главах.

Повышение в должности является еще одним стимулом для более ответственной работы ваших продавцов. Ведь вместо того, чтобы просто продавать, можно смотреть, как это делают другие, контролировать их работу и получать больше денег, а после, к примеру, стать директором магазина или филиала в другом городе. Здесь необходимо соблюдать один принцип – «выращивать» из своих.

Во-первых, если вы кому-то помогаете достичь своих целей, эти люди в ответ помогают вам достигать ваших целей, особенно если им все правильно преподнести.

Во-вторых, те, кто прошел «огонь, воду и медные трубы», знают, как именно необходимо работать в вашей компании по вашим правилам и именно с вами.

В-третьих, показывая, что есть возможность расти дальше, все, кто этого хотят, будут стремиться показывать лучшие результаты.

Покажите продавцам, куда можно прийти и кем стать, работая с вами вместе, и вы увидите, что часть их начнет работать с большей отдачей и усердием.

«**Найму тренера – пусть обучит продавцов продавать**». **А вы создали для этого условия**?

К такой мысли приходят руководители, желающие увеличить свои продажи. И это правильно, однако всему свое время. Отправлять продавцов на тренинги либо заказывать корпоративные – это, несомненно, полезно. Но прежде чем отправить продавцов на обучение, так сказать, на повышение квалификации, необходимо создать у них жгучее желание максимально продуктивно пройти тренинг.

Если вы просто отправите продавцов на обучение и они не будут видеть в этом надобности (а это происходит в том случае, когда с их зарплатой все в порядке и она более или менее стабильна), то они просто посидят, послушают, а результат для вас будет нулевым. Однако если вы выстроите систему начисления зарплаты таким образом, что для них будет важна абсолютно каждая продажа, каждый вошедший клиент, а неудавшаяся продажа будет их отдалять от ожидаемой зарплаты, то желание получить новые знания и навыки будет крайне высоким.

Вы ведь ходите на тренинги, читаете книги, так как понимаете, что для вас это жизненно необходимо, поскольку, если вы не будете этого делать, то конкуренты задавят. И вы находите время, деньги и начинаете внедрять полученные знания. Это мотивация «от противного», но тем не менее она работает.

У продавцов появляется проблема – отсутствие навыков активных продаж для зарабатывания денег. В таком случае тренинг для них

будет спасением. Новый эмоциональный толчок, новый заряд энергии, новые навыки, естественно, помогут им делать больше продаж.

4
Система мотивации, которая заставляет работать

«Принцип больших разрывов»

Зачастую, чтобы не заморачивать себе голову, предприниматели платят оклад и процент с продаж, считая такую систему эффективной. Это, конечно, лучше, чем просто оклад, – что недопустимо в продажах.

Основным недостатком данной системы является один, но очень важный компонент – здесь нет никаких ограничений. Если продавец продаст на 25 тысяч больше или меньше, его зарплата изменится на +/– 2 тысячи, но для вас эта цифра при наценке 100 % составит 12 500, а если у вас не один, а два или три продавца?

Видите разницу? А теперь умножьте это на 12 месяцев и посчитайте, сколько в год теряется прибыли. Поверьте, продавец уже давно готов к тому, что он не заработает пару тысяч, ничего страшного, он займет их у друга либо один вечер посидит дома, но ваши потери окажутся значительно больше.

Поэтому необходимо вводить планы продаж, индивидуальные, на магазин, на отдельные группы товаров и прочее. План – как цель, ведь если нет цели, то никуда не придешь. Так и у ваших продавцов, их цель на каждый месяц – это план продаж, который вы им ставите.

При выполнении плана вы платите все, что обещали, все проценты, и продавец, довольный своими результатами, получает максимальную зарплату, а если еще и перевыполнит план, то получает и бонусы в виде дополнительно заработанных денег. Но если не выполнит, тогда «летит в пропасть», и чем меньше денег вам приносит продавец, тем глубже должна быть пропасть. Этот метод мы назвали «Принцип больших разрывов», он основан на тонкостях человеческой психологии.

Человека страх что-то потерять значительно сильнее мотивирует, чем желание что-то приобрести. Это основная причина того, что продавцы не напрягаются, когда вы им даете возможность заработать больше.

Принцип состоит в том, чтобы сделать достаточно большой разрыв между двумя величинами. Первая – это зарплата, которую получит продавец при выполнении плана, а вторая – зарплата, которую он получит при его невыполнении. Величина такого разрыва составляет от 25 до 50 %, именно тогда данный принцип начинает работать. Ведь никому не хочется потерять четверть своей зарплаты.

План – это некая недвижимая (в течение месяца) величина, не поддающаяся уменьшению или торгу. Если у вас план – миллион, то при его выполнении хоть на рубль меньше он не считается выполненным, и это никогда не оспаривается.

Некоторые продавцы, в том числе и новые, задают вопрос: «А если я план не выполню на рубль, то я получу намного меньше? Ведь это всего один рубль». Да, да, да и еще раз да – получите меньше. Хотите получить больше? Выполняйте план и не допускайте таких ситуаций, ведь на кону ваша зарплата.

При такой системе начисления зарплаты начинают происходить просто чудеса. Продавцы с большим энтузиазмом подходят к клиентам, используют все составляющие скрипта, улыбаются клиентам, начинают работать с возражениями, перестают забывать предложить что-то еще во время покупки.

Особенно интересны последние дни месяца, когда до выполнения плана не хватает совсем немного. Как по мановению волшебной палочки, планы начинают выполняться, ведь никто не хочет, проработав месяц, потерять весомую часть своей зарплаты из-за своей лени.

Результат работы продавца оценивается только одним показателем – количеством выручки. Не количеством улыбок, не количеством суеты вокруг клиента, не количеством стараний, не количеством сказанных в минуту слов, не теплотой и добротой, которые несет продавец в ваш магазин, а количеством закрытых продаж!

Именно от результата и должна зависеть полученная зарплата. Но необходимо не забывать об одной важной вещи. **Вы обязаны обеспечивать достаточный поток потенциальных клиентов в ваш магазин**. Это ваша работа, а не продавца, он не должен с бубном бегать вокруг магазина и призывать клиента, он должен продавать, а вы – привлекать клиента.

Новая мотивация – прощайте, старые продавцы

Опасения, которые испытывают предприниматели, в том, что все продавцы уволятся, если начать «затягивать болты», далеко не безосновательны. Более того, как показывает практика, продавцы уходят в 50 % случаев. Однако самое интересное то, что в этом не виноват ни сам владелец, ни его новая система – причина в ваших продавцах. Теперь давайте разберем, почему на самом деле уходят продавцы и почему нет смысла оттягивать введение новой мотивации.

Представьте, что несколько лет или месяцев в вашем магазине работал некий продавец, общался с клиентами по настроению, как мог, возможно, даже старался. Откатывал с каждым или почти с каждым потенциальным покупателем свою пластинку, которая была далеко не идеальна, в глубь продажи не лез, получал некую достаточную для того, чтобы приходить на работу, зарплату.

И вдруг в один прекрасный день вы приходите и говорите: «У нас новая мотивация, вот вам план, который необходимо выполнить, чтобы получить зарплату, вот вам скрипт, к завтрашнему дню все знать, приду, проверю».

Ваш продавец уже привык к определенному ежедневному сценарию. Он привык работать столько, сколько нужно для того, чтобы его не выгнали. Он привык говорить клиентам то, что считает нужным. Он привык делать так, как ему удобно и хочется. Он привык не делать то, что нужно, и готов даже терпеть от вас некоторые порицания в свой адрес. То есть делать ровно на столько, на сколько вы его готовы терпеть.

Вводя обязательные параметры, вы фактически перечеркиваете его сложившийся со временем уклад жизни, и это начинает вызывать у продавца определенный дискомфорт и сопротивление изменениям.

Представьте, что вам запретили парковать свой автомобиль в привычном месте, где вы его ставили в течение последних трех лет. Ничего, кроме возмущения, вы испытывать не будете, потому что вы привыкли так делать. Такая же реакция на любые изменения будет у ваших продавцов, поскольку люди боятся изменений и неважно, что они ведут к лучшему. Первая лампочка, которая загорается в голове у продавца: «Мне придется больше работать!» Глаза закрываются даже на новую возможность больше заработать, это приходится объяснять и разжевывать.

Когда вы для себя и своего бизнеса выбираете не менять мотивацию, а оставить все на прежнем уровне, вы только укрепляете отсутствие необходимости работать и поощряете и лелеете сложившийся у продавцов образ жизни, их лень, их мнение о том, как нужно работать. Тем самым они только утверждаются в правоте своего мнения. Чем дольше это продолжается, тем крепче их точка зрения, а когда вы все-таки решаете все менять, продавцы думают, что вы вдруг стали сильно умными, начитались книжек, переходили на тренинги и что-то у вас с головой не то.

Люди боятся ответственности и стараются ее избегать, переложить ее на других, на руководство. Даже если это ответственность за их собственный уровень дохода.

Именно поэтому подавляющее количество существующих продавцов просто уходит, когда вы начинаете изменять мотивацию, делать ее более жесткой, заставлять работать на сто процентов с каждым покупателем, вводить стандарты обслуживания и прочее.

Новые продавцы приходят на новую мотивацию, и у них нет этого перехода от работы формата «как-нибудь» к работе формата «на все сто». Есть требования и определенная система оплаты труда в новой компании, и они уже на этапе просмотра объявления и собеседования решают, готовы они с вами работать или нет.

С новыми продавцами работать легче, они более обучаемы, плюс ко всему, если вы сразу выставляете высокие требования, желания «сачкануть» значительно меньше.

Как потопаешь, **так и полопаешь**. **Сколько же им платить**?

Продавец – это тот человек, который напрямую работает с покупателем, принимает на себя все шишки и делает вам выручку. Поэтому его труд не стоит недооценивать.

Нередко предприниматели допускают ошибку – экономят на зарплате. Это примерно так же, как кормить курицу, несущие золотые яйца, кормом низкого качества. Мы не говорим о том, что нужно платить баснословные оклады, нет, но чем меньше вы предлагаете заработать, тем более низкого качества соискатели будут идти к вам. Придут те, кого не взяли на более привлекательную работу, те, кто не уверен в том, что потянет более высокие требования, те, кому достаточно мало зарабатывать, те, кто довольствуется малым, те, кто

хочет прийти отсидеть, получить свою копейку и главное – чтобы его не трогали и не заставляли много работать.

Взаимосвязь «больше денег – «больше работы» и «меньше денег – меньше работы» никто не отменял. Вы должны давать возможность зарабатывать немного больше, чем можно это сделать у конкурентов. Зарплата, которую вы обещаете, должна быть на 10–15 % выше, чем в среднем по отрасли. Тем самым вы привлечете в свой магазин более амбициозных, целеустремленных продавцов и профессиональных продавцов.

Однако за бо́льшую зарплату необходимо спрашивать с продавцов по полной, лишать премии за провинности

и поддерживать строгую дисциплину. И если продавец все будет делать, как написано в регламентах и инструкциях, выполнять все требования, то он и получит больше, чем где-либо. Как говорится, и кнут и пряник.

Главное – не перегибать палку. Все продавцы в компании должны четко понимать, за что они получают деньги и за что они могут их лишиться. При строгом выполнении всех параметров и требований, таких как индивидуальный план продаж, план общих продаж, план продаж на определенные позиции товаров и прочее, продавец получает обещанные деньги. Давайте больше возможности заработать, ведь, заплатив вашим продавцам всего лишь на 5–10 тысяч больше, вы можете увеличить продажи в 1,5–2 раза.

Если вы только начинаете и не можете себе позволить платить больше, чем в других компаниях, поскольку этого не позволяет ваш бизнес, то ставьте тот максимум, который вы можете себе позволить, но зарплата от результата все равно остается. Вам просто, возможно, придется работать с менее подходящими людьми, но постепенно, с увеличением оборотов вашей компании, вы будете привлекать новых, более подходящих продавцов.

«Полюбуйтесь» – показываем результаты каждого

Помимо мотивации деньгами существует еще один способ, заставляющий работать, и он основан на человеческом самолюбии. Поскольку человек – существо социальное, мнение других о себе подавляющее большинство воспринимают как значимое. Особенно это касается обычных людей – мы не берем во внимание «верхний

слой», бизнесменов, которым все равно, что о них говорят, потому что если бы они слушали чужое мнение, то ничего в жизни не добились бы.

Посмотрите на социальные сети: люди выставляют фотографии, чтобы их оценивали, ставили пятерки, «лайки», писали комментарии. Если в жизни произошло какое-либо событие, это сразу появляется в статусах и на фотографиях. Если кто-нибудь нелестно отозвался о фотографии – это сразу враг номер один, люди выставляют лучшие фотографии, лишь бы показать, как у них все классно и хорошо. Абсолютно не важно, что поездка в Таиланд была в кредит и за нее рассчитываться ближайшие пять лет, главное – было.

Поскольку 95 % продавцов относятся к числу таких людей, на этом можно неплохо играть и извлекать для себя немалую пользу.

Обязательно внедрите в вашем магазине так называемую **мотивационную доску**. Это обыкновенная доска, на которой можно писать маркером на видном для всех продавцов месте, ее можно повесить, например, в подсобном помещении. Если у вас негде это сделать, создайте таблицу в Excel на компьютере или распечатайте ее.

Смысл заключается в том, что вы расписываете весь индивидуальный план, допустим, 600 тысяч рублей. Вы расписываете их на количество дней, которые продавец будет работать, например 15. Получается 600 000/15 = = 40 000 рублей в день, это та сумма, продавая на которую ежедневно продавец спокойно подойдет к плану в 600 тысяч рублей.

Каждый раз, когда продавец делает определенные продажи, в конце дня вы либо ваш супервайзер, на самый крайний случай сам продавец, заполняете данную таблицу (табл. 1).

Таблица 1

Тренд августа, тысяч рублей																
Рабочие дни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	План
План	40	80	120	160	200	240	280	320	360	400	440	480	520	560	600	–
Продавец 1	20	50	65	115	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	600
Продавец 2	40	90	130	180	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	600
Продавец 3	30	80	90	100	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	600
Продавец 4	10	50	70	120	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	600

Данная таблица должна быть дубликатом ваших внутренних отчетов, она необходима для ваших продавцов. В графе «План» мы видим, что каждый день необходимо продавать на 40 тысяч, и тогда продавец к концу месяца доберется до заветной цифры. Рассмотрим первые пять дней. Для этого создадим вторую таблицу (табл. 2).

Таблица 2

Ежедневное выполнение, тысяч рублей															
Рабочие дни	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	План
Продавец 1	20	30	15	50	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	600
Продавец 2	40	50	40	50	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	600
Продавец 3	30	50	10	10	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	600
Продавец 4	10	40	20	50	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	600

Подобные таблицы вам нужно иметь и лично для себя, поскольку у вас должен быть четкий контроль над продажами (о дополнительных инструментах оперативного контроля поговорим в следующих главах). Что вам и вашим продавцам дает данная таблица?

✓ Каждый продавец видит, на каком месте он сейчас находится, то есть дотягивает он до плана продаж или нет и сколько ему осталось. Когда продавец утром приходит на работу, он видит свои результаты и делает для себя выводы, а после получает от вас либо нагоняй, либо похвалу за хорошо выполненную работу. Соответственно, чем больше отставание, тем эффективнее продавец должен работать.

✓ Это хороший инструмент для вас как для владельца, чтобы посмотреть ситуацию в динамике и суметь что-то подкорректировать. Если вы видите, что продавец «проседает» в продажах, то вы можете посмотреть, насколько, и помочь ему. Посмотреть, как он продает, где-то что-то подсказать, может, он что-то не так делает, неправильно задает вопросы, не работает с возражениями, презентацию проводит некачественно, неэмоционально продает, не продает дополнительные товары. Вы с легкостью можете это «докрутить», и в нужный момент продавец закончит месяц с тем результатом, который вы от него требуете.

✓ Всегда существовал и существует соревновательный дух. Никто не хочет быть последним. Даже если в списке стоят 2–3 продавца, каждый видит свой уровень продаж. И продавец понимает, что

относительно других он слабее по этому уровню, что, соответственно, бьет по самолюбию.

Здесь сама собой появляется здоровая конкуренция между продавцами, потому что никто не хочет быть на последнем месте. Если, конечно, человек не амбициозен, то он не будет стремиться выполнить план продаж, который вы ему ставите. Таких людей лучше менять, и менять на более живых, более амбициозных, которые действительно будут бороться и создавать соревновательный дух. Заполняя эту таблицу, все видят, какие у них перспективы закончить текущий месяц либо с выполненным, либо с невыполненным планом.

Тренд позволяет вашим продавцам оперативно и самостоятельно оценивать собственную ситуацию с продажами, воспитывая сознательность и возможность лично следить за уровнем собственных продаж. А если же у кого-то не получается это делать самостоятельно, вы можете вовремя прийти на помощь и оценить работу продавца со стороны по дополнительным показателям. Кроме того, вы получаете здоровую конкуренцию и соревновательный дух среди ваших продавцов, который придает живость климату внутри коллектива.

Соперничество как способ повышения результатов

Желание быть первым, лучшим присуще многим из нас. Признайтесь, многие мечтали иметь хороший автомобиль, хороший дом или квартиру, иметь все лучшее, что есть у других, а лучшее получают только первые. Здоровая конкуренция всегда была, есть и будет стимулом не только для руководителей, но и для продавцов.

Соперничество бывает разным, происходить оно может и между компаниями: если вы способны оперировать цифрами, сравнивая себя с конкурентами, то можете поставить в качестве цели продать больше, чем ваш конкурент, если вы, конечно, способны оперировать данными цифрами.

А в качестве бонуса за достижение такой цели вы сами можете спросить ваших продавцов, чего они хотят, особенно если вы ставите перед ними серьезные цели. «В этом месяце необходимо продать телефонов марки X на 50 % больше, чем в прошлом месяце наши соседи, тем самым мы обставим их по полной программе» – классная цель, которой можно зарядить всех продавцов в магазине либо в компании в целом.

Если вы не обладаете соответствующей статистикой, тогда введите внутренние соревнования. Их можно проводить как внутри одного магазина, так и между магазинами и между филиалами и т. д.

Во-первых, если вы устраиваете соревнования внутри компании и хотите, чтобы ваша затея дала ожидаемый результат, для этого вам необходимо:

✓ четко поставить задачи перед руководителями магазинов;

✓ четко поставить задачи перед продавцами;

✓ установить сроки соревнований;

✓ сформировать правила;

✓ объявить и по возможности показать призы.

Для того чтобы выиграть, необходимо продать определенного товара больше, чем команда соперника, либо продать группу из нескольких товаров. В общем, цели вы ставите исходя из задач вашей компании. И вам виднее, какой именно товар необходимо продавать в вашем магазине.

Однако, чтобы правильно и справедливо выявить победителя, необходимо учитывать, что в каждом магазине или смене продавцов разное количество вошедших людей, – от этого также зависит количество продаж. Чтобы правильно оценить результаты, необходимы различные коэффициенты – об этом мы поговорим в следующих главах.

Во-вторых, необходимо назначить награду и, как ни странно, продать ее; даже если это простой денежный приз в размере 10 тысяч рублей, вам все равно необходимо его продать. Просто деньги не всех мотивируют, а вот если вы расскажете, что можно с этими деньгами сделать, куда их потратить и как можно на них сходить или съездить отдохнуть, – это уже совсем другое.

Немного о пряниках, или Чем еще можно мотивировать, кроме денег

Конкурс на лучшего продавца

Продолжая тему соперничества, учредите ежемесячную премию – лучший продавец по итогам месяца.

Условия могут совпадать с условиями общего соревнования.

К примеру, магазин занял 4-е место и остался без приза, но один из продавцов сделал самые большие продажи среди всех продавцов из всех магазинов, и он получает свой личный приз. В качестве приза сделайте нематериальный подарок, например посещение салона красоты или солярия (если продавец – девушка, то ей это будет приятно).

Выделяйте лучших, поощряйте, заражайте соперничеством всех продавцов. Мотивируйте не только деньгами (по большому счету, 500–1000 рублей мотивируют не всех), но и вниманием. Возможно, вам удастся замотивировать не всех ваших продавцов – те, у кого низкий уровень продаж, либо сразу, либо постепенно сойдут с дистанции – для того чтобы этого не произошло, установите нижний барьер, величину, опустившись ниже которой продавец получает депремирование.

К примеру, вы посчитали: чтобы зарабатывать на продаже салфеток, необходимо, чтобы каждый из продавцов продавал их по 100 штук в месяц. Ставите нижний предел – 100 штук и бонус тому, кто продаст больше всех. Как показывает практика, основная борьба происходит между 3–5 продавцами.

Главное – подогревайте ежедневно этот ажиотаж, перед началом рабочего дня объявляйте показатели каждого, чтобы все знали, на каком месте они находятся, всегда давайте свежую информацию и сами подбадривайте участников.

Если у вас много соревнующихся, назначьте награды первым трем – тогда количество людей, которые будут втянуты в данное соперничество, увеличится. Сделайте это ежемесячным соревнованием, хвалите лучших перед всеми на собрании и наказывайте худших. Как всегда, пряник и кнут, и тогда ваши продавцы с еще большим энтузиазмом будут работать и увеличивать вашу прибыль.

Большие компании устраивают для самого лучшего продавца туристическую поездку. Лучшим продавцом может считаться тот, кто соберет больше всего отзывов, или тот, кто, по мнению покупателей, является лучшим продавцом, или самый активный, или самый доброжелательный, у кого меньше ошибок, выше продажи или средний чек.

Казнь

Четкое понимание продавцами, что за стабильно низкие результаты вы увольняете, дополнительно стимулирует качественно выполнять свою работу. Причем это должны быть конкретные сроки, к примеру, три месяца недостижения определенных показателей – увольнение. Данные правила должны быть известны всем.

К примеру, компания Google ежегодно увольняет 10 % своих сотрудников с самыми низкими результатами.

Однако она дает и огромный пряник: прачечные, бассейны, спортзалы в офисах, возможность бесплатно питаться и прочие поощрения.

Если вы видите, что на протяжении какого-то времени продавец дает самые низкие показатели, то, естественно, его обязательно увольнять, держать такого человека нет никакого смысла.

Грамоты

Показывайте ценность людей, просто выделяя их из общего числа всех ваших продавцов. Сделать это можно с помощью грамоты. Покажите, что ваши продавцы для вас – ценные кадры, но ценны для вас они тогда, когда приносят результаты, а особенно вы выделяете тех, кто приносит вам особенные результаты.

Создайте несколько номинаций, например «Дебют месяца», «Дебют года», «Лучший продавец месяца», «Лучший продавец года». По итогам месяца проводите мини-собрание, объявляйте призеров в разных номинациях, вручайте им грамоты. Сделайте из этого небольшое событие, очень хорошо похвалить продавцов, подарить им коробку конфет, поаплодировать им, зарядить дополнительной энергией, поблагодарить за работу и выразить общественное признание.

А тому, кто на последнем месте, сказать: «Николай, мы надеемся, ты подтянешься в следующем месяце, поднимешь свой уровень продаж и все у тебя получится, ты сможешь».

Отпуск

Установив в вашем магазине четкие и понятные для всех продавцов показатели эффективности, вы в состоянии выявить лучшего продавца за определенный период. И еще одним бонусом для самых лучших может быть возможность первым выбрать даты отпуска. Соответственно, продавец, находящийся на втором месте в общем зачете, данную возможность получает вторым и т. д.

Можно придумать еще много способов нематериальной мотивации, однако в этом нет большой необходимости, трех-четырех способов будет абсолютно достаточно. Ведь если перед вашими продавцами поставить четкую цель и нарисовать к ней дорожку, то все эти пряники будут не особо важны. Как это сделать, поговорим в следующем разделе.

«Куда идем мы с Пятачком – большой-большой секрет». А ваши продавцы знают свои цели и цели компании?

Как мы все знаем, целеустремленные люди быстро добиваются успеха, то же самое касается и компании. Если у компании есть цель, миссия, тогда понятно, почему от каждого работника требуют выкладываться по максимуму и почему в компании такие жесткие условия.

Цели, философия, миссия компании автоматически перекладываются на всех сотрудников, в том числе и на продавцов. Возможно, вы сейчас подумаете: «Зачем мне, имеющему всего один магазин, нужна цель для компании?» А вот и нет, нужна. Когда-то давно я услышал одну фразу, которая звучала примерно следующим образом: «Большой бизнес – это маленький бизнес, который все делал правильно».

Если вы посмотрите на большие компании, компании регионального масштаба, то увидите, что в каждой из них есть своя цель и миссия. Естественно, эта цель общая для всех, например стать номером один на рынке продажи обуви.

Соответственно, когда человек приходит в данную компанию, он ясно видит ее амбиции и цели, внутренний климат и то, что все работают на достижение этой цели. Плюс все дополнительно подкрепляется миссией, описывающей основы цели создания компании.

В таком случае весь коллектив понимает, чего от него хотят и что он работает не просто где-то в магазине, а в серьезной организации. В подавляющем большинстве случаев в рознице существует одна распространенная ошибка: у директора одни цели, о которых знает только он, а продавцы о них и не догадываются, и это все приводит к печальным последствиям.

Во-первых, продавец ощущает себя отдельно от вас, отдельно от вашей компании, хотя он работает на вас. Но он не будет работать на сто процентов и доверять вам. Это все реально отражается на работе продавцов и на их отношении к работе, потому что должна быть цель,

которая будет заряжать вас и ваших продавцов, и у всех должно быть четкое ви́дение и понимание этой цели.

Во-вторых, это может привести к ошибкам в работе или даже, наоборот, навредить компании. А если вы ставите в приоритет качественное обслуживание клиентов, которое впоследствии сыграет вам на благо, тогда ни о каком неуважительном общении с покупателем не может идти речи. Однако если продавец ничего не знает о том, что в приоритет вы ставите первоклассный сервис, а у него есть только желание заработать больше денег, то он будет стремиться побыстрее отработать с каждым клиентом и перейти к следующему.

В таком случае получается, как у лебедя, рака и щуки. Когда есть одна общая цель, особенно в формате миссии, и ее наизусть знает каждый продавец компании, она написана большими буквами, все ее видят и все над ней работают, то сама работа начинает приносить удовольствие. Продавец понимает, что он частичка речушки, которая стремится стать полноводной рекой, влиться в океан, и начинает лучше работать, когда видит свою значимость. Он сознает, что работает в зарождающемся масштабном проекте, который в скором времени, и благодаря и ему тоже, станет известен всем.

Плюс ко всему высокие требования, поставленные перед вашими продавцами (жесткая дисциплина, депремирования, планы, показатели эффективности), которые значительно выше, чем в других магазинах, будут для них обоснованными. Продавцу понятно, что с него дерут три шкуры, поскольку он работает в маленькой компании, которая скоро станет большой. И у него есть шанс показать себя во всей красе и подняться вверх по служебной лестнице.

В крупных компаниях сотрудники гордятся местом своей работы, именем компании, и вы обязаны добиться такого же результата.

Ваша первоочередная задача – поставить цели для себя, **понять**, **куда вы двигаетесь**, потому что иметь один магазин – это хорошо, это не работать «на дядю», а иметь 10 магазинов – это круто, и самое интересное, что для этого не нужно в 10 раз больше работать. Просто необходимо осуществить несколько правильных вещей, к примеру сделать все это чужими руками и за чужие деньги.

Когда лично перед вами стоят большие цели, вы сможете заражать ими других, и после этого жизнь становится ярче, интереснее и

хочется больше делать и получать результаты. Если ваши цели действительно глобальные, то к вам поворачивается вселенная и дает больше возможностей, вы случайно встречаете нужных людей, которые помогут вам продвинуться к вашим целям. Главное – четко знать, чего вы хотите, не бойтесь ставить перед собой большие и амбициозные цели, с зажигательной целью жизнь интереснее.

Далее ваше желание передается людям, которые с вами работают. Мы сторонники того подхода, чтобы нанимать людей и «выращивать» их в своей компании, продвигать их снизу вверх. Ведь мы говорим о рознице, о продажах, где руководителем должен быть один из продавцов. Не бухгалтер, не товаровед, а продавец – высшего уровня, самый достойный и самый лучший, прошедший по всем ступеням карьерного роста и обладающий навыками, необходимыми для развития вашей компании.

Найти на рынке труда людей, которые подходят именно вам, найти классного руководителя на первоначальном этапе роста компании для одного-двух магазинов за не очень высокую зарплату сложно. Легче и правильнее – выбрать лучшего из своих и обучать его.

Такого продвижения не происходит, когда сам продавец не видит, куда ему дальше двигаться. Когда задаешь прямой вопрос: «Почему нет активности, нет инициативы?», то получаешь ответ: «А куда мне здесь двигаться? Я не вижу перспектив».

У директора есть план развития компании, все расписано, когда что будет происходить, какому направлению будет уделено больше внимания, а какому меньше, однако продавец об этом не знает. У него есть вроде и навыки, и задатки, которые можно дальше развивать, но он не видит, куда идти, никто ему этого не показывает. Соответственно, человек остается не у дел в данной ситуации, и, хотя у вас есть желание его продвинуть, у него нет мотивации, потому что он не видит дальнейшего будущего и развития. Наличие больших целей, понимания, к чему движется компания, хорошо стимулирует людей работать.

С чего начать, как заставить гордиться тем местом, где работают ваши продавцы, как их заставить гордиться вашим бизнесом? Начать нужно с самого главного – конкурентных преимуществ, да-да, с них самых. Казалось бы, нет ничего проще, однако в 95 % магазинов продавцы вам не назовут конкурентные преимущества. Дело в том, что их не

всегда знает и собственник, а возможно, их просто нет, тогда необходимо их придумать и обязать всех выучить.

Мы неоднократно наблюдали продавцов, которые настолько верили в то, что продают, и то, что они делают, что убивали конкурентными преимуществами все возражения клиентов, и в личной беседе они были горды тем, что работают именно здесь, а не в типовом магазине.

Если у вас нет конкурентного преимущества, то ваш бизнес ничем не отличается от других. Какая разница для клиента, идти в ваш магазин или в другой, который находится ближе? Почему клиент должен прийти именно к вам? Это должны знать все: вы как собственник, ваши продавцы и ваши клиенты.

Вот некоторые конкурентные преимущества, которые вы можете внедрить у себя:

✓ гарантия;

✓ эксклюзивность товара;

✓ наличие самого большого ассортимента товаров;

✓ эксклюзивность магазина (нишевость);

✓ сервис (качество обслуживания);

✓ бесплатная доставка;

✓ возможность покупки в кредит.

Посмотрите на свой бизнес и на бизнес конкурентов и найдите, чем вы лучше их, а также придумайте дополнительно несколько отличий от ваших конкурентов, которые важны для ваших клиентов.

Как быстро и эффективно проводить замену продавцов

Желание владельца магазина найти того самого продавца, который подходил бы по всем параметрам, отлично продавал и работал с клиентом, – вполне понятное. Однако окружающий мир ограничен количеством продавцов, желающих много продавать, любить свою работу до смерти, а также работать днем и ночью.

Даже если случается так, что тот самый человек отыскивается, то это счастье все равно когда-нибудь закончится. Вопрос даже не в том, уйдет этот продавец или нет, а в том, *когда* он уйдет. И как скоро вам придется искать нового и наступать на одни и те же грабли.

Существует ряд причин, по которым продавцы покидают ваш магазин:

✓ надоело;

✓ не устраивает уровень зарплаты;

✓ не устраивает ваше отношение;

✓ переезжает в другой город к двоюродному дяде ухаживать за одинокой бабушкой;

✓ другой работодатель предложил лучшие условия;

✓ отсутствие карьерного роста и т. п. Но самое страшное – в то время, когда ваш продавец уходит, у вас некому работать, поэтому приходится придумывать разные варианты, просить другого продавца поработать, либо работать самому.

Во время смены продавцов падают продажи, поскольку вам еще необходимо время для того, чтобы обучить новых людей продажам и работе в вашем магазине. Для того чтобы эта смена происходила гораздо быстрее и безболезненнее, вам необходимо иметь следующее:

✓ очередь из желающих работать;

✓ четкий и понятный сценарий для отбора только лучших кандидатов;

✓ тест для проверки способностей и навыков продаж;

✓ четкий портрет нанимаемого сотрудника;

✓ скрипт продаж;

✓ инструкцию по работе в магазине.

Имея у себя в арсенале данные инструменты, вы сможете произвести смену продавцов в вашем магазине гораздо быстрее и эффективнее. А самое главное, гораздо уменьшите потери выручки, ведь проделав эту работу однажды, вы уже не будете ее повторять, разве что только проводить собеседование, но и это вы также можете переложить на чужие плечи.

5

Контроль – кнут: внедрение – проверка, корректировка – проверка

Теряя контроль, вы теряете прибыль

Случай из жизни

Однажды мне очень срочно понадобились провода для микрофона (существуют проблемы с их качеством, поэтому для того, чтобы найти подходящие, потребовалось немало усилий), и вот я нашел тот самый магазин, где продаются те самые провода.

На следующее утро я прихожу к открытию, к 10:00, и жду, когда же двери магазина распахнутся. Проходит пять минут, десять, пятнадцать. Сказать, что я торопился, – это ничего не сказать, я просто очень торопился, однако провода мне нужны были обязательно.

Через 30 минут я позвонил по указанному на вывеске номеру, как ни странно, на звонок ответили, но только хозяин магазина. Он был очень удивлен тем, что его продавца нет на месте, сказал, что такое происходит в первый раз, и извинился.

Самое интересное происходило дальше. Я был такой не один, приходили еще несколько человек, а продавец из соседнего отдела, увидев несколько ожидающих, сказала крайне любопытную фразу: «А, Марина, как всегда, куда-то (место не запомнил, да и неинтересно) ушла». «Как всегда, куда-то ушла» – это факт, действие, происходящее периодически, а директор даже не знает, что в магазине никого нет, что он даже не открылся, и думает, что магазин приносит ему максимум выручки.

В конце концов продавец пришла через 1,5 часа, а количество людей, которые развернулись и ушли, увидев закрытые двери, оказалось немалым. Неудивительно, если хозяин недоволен размером выручки, который приносит ему его дело.

Все, что вы не способны контролировать в своем бизнесе, не подлежит вашему управлению. Вы хоть тысячу людей приведите в свой магазин, но если его двери будут закрыты, то продаж не будет. Если вы не контролируете результат работы ваших продавцов по различным показателям, то вы не в состоянии оценить, когда бизнес работает хорошо, а когда плохо. А если вы не в состоянии понять, как он работает на 100 % и как на 50 %, каким образом вообще можно улучшить его продажи либо как минимум сохранить их на одном уровне?

Какую систему мотивации вы ни выстраивали бы, как ни работали бы над дисциплиной, что бы вы ни делали для увеличения эффективности, упрощения работы ваших продавцов, как бы ни строили бизнес под клиента, как бы сильно ни «затягивали болты», все это будет абсолютно бесполезным, если нет контроля.

Если выполнение каких-либо задач не контролируется, значит, скоро настанет время, когда продавец будет выполнять работу абы как, лишь бы сделать все быстрее. Либо наоборот – очень медленно, лишь бы не заниматься другой работой. Если вы не будете контролировать работу ваших продавцов по скриптам, то вскоре увидите, что половину из того, что написано в них, продавцы не говорят и, соответственно, от этого ниже продажи. Однако это понимаете только вы, ваши продавцы этого не понимают, а даже если понимают, то не делают ничего из-за своей лени.

Чем меньше вашего присутствия либо присутствия руководящего продавцами человека в магазине, тем менее эффективно работают продавцы.

Если что-то можно не делать, значит, это нужно не делать

Вот классная фраза, отражающая всю суть подавляющего большинства продавцов, да и всех подчиненных в принципе. О том, почему ваши продавцы сопротивляются работе и новым изменениям, мы уже говорили в предыдущих главах.

Любая работа – это прежде всего работа, даже если она любимая. Как только ваши продавцы понимают, что за определенное нарушение можно остаться ненаказанным, понадобится совсем немного времени, чтобы это нарушение повторилось.

Это произойдет однозначно, вопрос не в том, будет оно или нет, вопрос в том, как быстро оно произойдет. Даже самый совестливый и ответственный человек, нарушивший ваши инструкции, регламенты либо опоздавший, найдет сотню причин, почему он это сделал.

И он не придет к вам сам и не скажет: «Я опоздал, извините меня и снимите с моей зарплаты 500 рублей за опоздание». У вас такое было? Нет! И никогда не будет! А опоздания были, есть и будут.

Поэтому контролировать и наказывать обязательно нужно, и желательно все это делать рублем, потому что никто не хочет терять те деньги, которые он зарабатывает. И продавцы будут скрывать свое

опоздание как можно тщательнее, пока вы не припрете их к стенке фактами, подтверждающими его.

Каждый должен четко знать, столько стоит опоздать на работу, столько стоит покурить в рабочее время, сколько стоит не отработать по скрипту. Все это должно быть четко прописано для всех. И контролировать это должны либо вы, что я не совсем приветствую, поскольку в таком случае это напоминает работу, а не бизнес, либо человек, который занимается контролем ваших продавцов, наймом и работой с ними.

Вы также должны контролировать сотрудника, который стоит на ступеньке между вами и продавцами: директор или какой-либо управляющий, супервайзер или старший продавец. Если у вас выстроена цепочка, соответственно, должна быть правильно выстроена система мотивации для данных сотрудников.

Что необходимо контролировать в работе продавца

Что вы контролируете в работе ваших продавцов: объем продаж, конверсию? Если, конечно, вы вообще контролируете. Если нет, тогда напишите себе список, по которому далее будете работать, иначе вакханалия, творящаяся в вашем магазине, никогда не закончится. Вот небольшой список того, что вам необходимо обязательно замерять:

✓ объем продаж (выручку);

✓ количество продаж;

✓ количество проданных товаров;

✓ средний чек;

✓ коэффициент конверсии;

✓ количество выданных дисконтных карт;

✓ процент отказа по дисконтным картам;

✓ количество возвратов (товар принесли обратно и забрали деньги);

✓ правильность выполнения скрипта.

Давайте разберем подробнее основные показатели.

Объем продаж – количество денег, поступившее в кассу вашего магазина за определенный промежуток времени, к примеру за месяц. Многие считают это единственным мерилом эффективности работы продавца, однако объем продаж не учитывает сезонных спадов и подъемов, и тем самым картина эффективности полностью искажается. Ведь то, что в декабре продажи выросли в два раза, не означает заслуги ваших продавцов.

Количество продаж – количество продаж, совершенное вашим продавцом.

Количество проданных товаров – сколько товаров в одном чеке в среднем продает ваш продавец. Здесь вы видите, как эффективно он допродает дополнительные товары, останавливается после того, как что-то допродал, или все-таки работает над полным комплектом для покупателя и использует все свои навыки и бонусы, которые вы, возможно, даете вашим клиентам.

Средний чек – выручка, поделенная на количество продаж. Показывает профессионализм вашего продавца. Чем выше средний чек, тем более дорогие товары продает ваш продавец и тем больше товаров в чеке, но для более правильной и более детальной оценки необходимо контролировать среднее количество проданных товаров.

Коэффициент конверсии – показывает, как эффективно ваш продавец переводит потенциальных покупателей в реальных. Проще говоря, чем на рабочем месте занимается ваш продавец – отпуском товара или активной продажей.

Допустим, за месяц в ваш магазин зашло 5 тысяч человек, а количество продаж составило 500, коэффициент конверсии равен 500/5000 = 0,1. Соответственно, чем лучше работает ваш продавец, тем выше коэффициент конверсии, который показывает общий уровень и навык продаж ваших сотрудников.

Процент отказа по дисконтным картам – обязательно считайте эффективность сбора контактов клиентов. У вас должны сохраниться контакты каждого купившего товар клиента, хотя бы номер телефона, адрес электронной почты, адрес.

Наличие клиентской базы крайне важно для розничного бизнеса, правильное взаимодействие с ней может без дополнительных вложений приносить вам 30 % дополнительной выручки. Однако не все будут согласны оставить вам свои контакты, поэтому ваши

продавцы должны, во-первых, грамотно попросить контакты, во-вторых, в случае отказа продать вашу дисконтную карту в обмен на контакты.

Вы наверняка сейчас задаете вопрос – при чем здесь дисконтная карта? Объясню. Это отличный инструмент (повод) для сбора контактов клиентов, именно поэтому мы даем нашим клиентам карту при любой покупке, собираем их контакты и активно работаем с базой, проводим акции и распродажи. Поэтому вы должны собирать контакты с каждого клиента. Если процент отказа велик, значит, ваши продавцы плохо продают. В наших магазинах данный показатель составляет 5–10 % отказа.

Количество возвратов – количество возвратов денег покупателю. Все просто: вам могут вернуть товар, продавец может его принять и не приложить усилия для того, чтобы исправить ситуацию – подобрать другой фасон, другой размер или вообще выбрать другой товар. Тем более если гарантия или легкий возврат в течение определенного срока является одним из ваших конкурентных преимуществ. Один из способов снизить возвраты – не учитывать с возвращенных товаров проценты.

Скорость оформления покупки – если в вашем бизнесе это актуально, к примеру у вас часто бывают очереди, потому что кто-то из продавцов работает быстрее, а кто-то медленнее и это создает очереди на кассе или вызывает негатив клиентов, вводите лимит по времени на одного покупателя. Замерять это может администратор, супервайзер или иное лицо, занимающееся управлением продавцами. За превышение среднего параметра – депремирование.

Все показатели замеряйте как в целом для магазина, так и для каждого продавца в отдельности. В целом для магазина это необходимо, чтобы оценивать эффективность вашей работы либо, если у вас есть управляющий продавцами, – эффективность его работы. Оценивая работу каждого, вы разбираете на составные части продажи вашего продавца, находите моменты, в которых он не дорабатывает, «докручиваете» их и получаете больше прибыли.

Кроме того, вы можете дописать свои пункты. К примеру, если у вас стоит план на определенные позиции товара, вы также должны отслеживать их эффективность. Работая с цифрами, вы четко видите картину, которая позволит вам быстро и эффективно повысить продажи.

Введите для каждого показателя свою норму, и если продавец не дотягивает – лишается какой-то части своей зарплаты, если все в норме – тогда все в порядке, зарплата цела.

Мы говорили о цифрах, которые вы обязаны знать для того, чтобы измерять эффективность работы ваших продавцов. Однако, чтобы в вашем магазине все работало как часы, вам необходим **тотальный контроль абсолютно всех действий**, **происходящих в магазине**:

✓ открытие магазина;

✓ перерывы;

✓ закрытие магазина;

✓ правильность выкладки товара;

✓ скорость выкладки нового товара;

✓ отсутствие/наличие товара на витрине;

✓ правильность выполнения всех составляющих скрипта;

✓ соблюдение корпоративного стиля одежды;

✓ оформление возвратов, возвратные (невозвратные) случаи;

✓ правильность общения с клиентом по телефону;

✓ правильность поведения в конфликтной ситуации и еще огромный список всех процессов, происходящих в вашем магазине.

Возьмите за правило работать с цифрами, перестаньте работать по ощущениям. Результаты всех процессов переведите в показатели и постоянно их анализируйте.

Пример работы с некоторыми данными представлен в табл. 3.

Таблица 3

Дата	План, тыс. руб.	Прод., тыс. руб.	Прод., итог, тыс. руб.	%	Тренд, тыс. руб.	Тренд, дн.
01.11.2012, чт	50	55	55	110	5	0,10
02.11.2012, пт	100	40	95	95	–5	–0,10
03.11.2012, сб	150	40	135	90	–15	–0,30
04.11.2012, вс	200	41	176	88	–24	–0,48
05.11.2012, пн	250	68	244	98	–6	–0,12
06.11.2012, вт	300	64	308	103	8	0,16
07.11.2012, ср	350	55	363	104	13	0,26
08.11.2012, чт	400	30	393	98	–7	–0,14
09.11.2012, пт	450	28	421	94	–29	–0,58
10.11.2012, сб	500	71	492	98	–8	–0,16
11.11.2012, вс	550	–	–	–	–	–
12.11.2012, пн	600	–	–	–	–	–
13.11.2012, вт	650	–	–	–	–	–
14.11.2012, ср	700	–	–	–	–	–
15.11.2012, чт	750	–	–	–	–	–
16.11.2012, пт	800	–	–	–	–	–
17.11.2012, сб	850	–	–	–	–	–
18.11.2012, вс	900	–	–	–	–	–
19.11.2012, пн	950	–	–	–	–	–
20.11.2012, вт	1000	–	–	–	–	–
21.11.2012, ср	1050	–	–	–	–	–
22.11.2012, чт	1100	–	–	–	–	–
23.11.2012 пт	1150	–	–	–	–	–
24.11.2012, сб	1200	–	–	–	–	–
25.11.2012, вс	1250	–	–	–	–	–
26.11.2012, пн	1300	–	–	–	–	–
27.11.2012 вт	1350	–	–	–	–	–
28.11.2012, ср	1400	–	–	–	–	–
29.11.2012, чт	1450	–	–	–	–	–
30.11.2012, пт	1500	–	–	–	–	–

Показатели данной таблицы:

✓ План – план по дням, сумма, на которую необходимо ежедневно совершать продажи, чтобы выполнить план;

✓ Прод. – фактические продажи за день;

✓ Прод., итог – сколько всего продаж в определенный день;

✓ % – насколько в данный момент в процентном соотношении выполнен план;

✓ Тренд – значение, отражающее количество выручки, недостаточное (либо перевыполненное) в определенный день; если показатель отрицательный, необходимо приложить усилия, чтобы выполнить план продаж;

✓ Тренд, дн. – показатель «тренд», выраженный в днях; данные цифры показывают, сколько в днях недостаточно (или наоборот, перевыполнено) продаж, чтобы находиться в тренде.

Данная таблица поможет вам своевременно отслеживать некоторые показатели, контролировать выполнение плана продаж и принимать оперативные решения. Ее необходимо вести для всей розницы, для отдельного магазина и для каждого продавца в отдельности.

Обратите внимание, что, казалось бы, простое выполнение плана отражено в нескольких показателях: в процентном выражении, в количестве выручки, а также в днях. Все это сделано для того, чтобы максимально приблизить цифры к реальным условиям и полностью их понимать, а также вовремя принимать правильные решения по исправлению неблагоприятных ситуаций, связанных с падением уровня продаж.

Кроме того, вам необходимо подобным образом вести учет всех остальных показателей, о которых мы говорили в этом разделе.

Ваш магазин – это режимный объект, работающий на благо клиента

Мы уже неоднократно говорили о необходимости введения инструкций для всех процессов, происходящих в вашем магазине, для более быстрого и эффективного обучения, а также о необходимости депремирования как способе мотивации и выполнения всех требований, предъявляемых вами к вашим продавцам.

Для того чтобы всем продавцам в вашем магазине было четко понятно, кто за что получает деньги, а кто их лишается, и чтобы это не было ни для кого сюрпризом, вам необходимо иметь четкий лист депремирования. Чтобы его правильно составить, вам необходимо для начала вспомнить самые частые нарушения, которые происходят в вашем магазине. У каждого они будут разные, но, скорее всего, мы не ошибемся, если на первом месте окажутся опоздания или ранний уход.

Второе – просмотрите все инструкции, которые вы написали для ваших продавцов, и продолжите список: несоблюдение корпоративного стиля одежды, отсутствие товара на витрине – и так далее по всем инструкциям.

Третье – разбейте скрипт продаж на составляющие и выпишите дополнительные пункты – за что вы будете депремировать ваших продавцов:

✓ неправильно проведена презентация;

✓ не выявлена потребность;

✓ не проведена допродажа;

✓ не закрыто возражение (нет ответа на возражения из списка, который обязан знать ваш продавец) и т. п.

Четвертое – напротив каждого нарушения проставьте его стоимость (напомним: чем выше стоимость, тем меньше желание совершить нарушение). Одним из важных пунктов работоспособности данного листа депремирования являются денежные лишения с вашей стороны.

Самое важное – контроль. Если данный список будет существовать, но никто не понесет наказания за нарушения, смысл списка абсолютно теряется и не выполненные вами обещания будут расцениваться вашими продавцами как пустые слова, что в конечном счете негативно отразится на вашем авторитете.

Несколько рекомендаций по внедрению данного списка:

✓ провести собрание и предупредить всех продавцов, что вы вводите новую систему депремирования;

✓ раздать всем продавцам список депримирования;

✓ повесить данный список на видное место;

✓ завести «Тетрадь нарушений», где вы будете отмечать нарушения;

✓ провести разъяснительную работу, то есть рассказать, для чего вы это делаете: не чтобы нажиться или отобрать честно заработанные деньги, а с целью воспитания нерадивых и безответственных продавцов, до которых не доходят устные порицания.

Вы должны довести до сознания ваших продавцов, что у вас все серьезно и все строго и за это вы платите достойную зарплату, больше,

чем в других магазинах. Камеры, счетчики, куча показателей, депремирования – все это только для того, чтобы помогать продавцам делать их работу лучше и зарабатывать больше денег.

6
Вас тоже пора уволить. Как перестать работать на свой бизнес и заставить его работать на вас

Для чего вы открыли бизнес?

Давайте подумаем, для чего люди вообще открывают свой бизнес. Ниже приведены самые распространенные причины:

✓ чтобы получить свободу – возможность отдыхать и путешествовать;

✓ чтобы заработать большие деньги и на них покупать все, что хочется;

✓ чтобы заниматься любимым делом или тем, что нравится.

А теперь давайте окунемся в реальность и вспомним, что вы хотели видеть в своей жизни, когда создавали бизнес?

Наверное, вы хотели, чтобы у вас было много денег. Возможно, вы думали, что у вас будет много свободного времени и это позволит вам много отдыхать и путешествовать. У вас будут интересные и довольные клиенты, с которыми вы будете с радостью общаться. У вас будут умные, ответственные сотрудники, которых не нужно мотивировать. И наверное, вы думали, что вы будете заниматься очень интересным делом.

А что у вас получилось на самом деле? Много ли у вас денег? Вот с этим, кстати, обычно дела обстоят более или менее. Какие-то деньги есть, у кого-то даже достаточно. А вот с остальным все намного хуже.

Текущие дела висят на вас как на руководителе, у вас категорически не хватает времени, у вас целый список дел и проектов, которые вы хотите реализовать, но нет на это времени. В вашей компании нет нормальных сотрудников, которым не нужно было бы постоянно все по многу раз объяснять и исправлять неправильно выполненную работу. У вас нет руководителей, которые умели бы грамотно управлять этими сотрудниками. У вас проблемы с отдыхом, вы уже забыли, что такое отпуск. И в самом худшем случае – вы все свое время тратите на бизнес, так что у вас даже нет времени побыть со своей семьей.

Почему это происходит? Потому что руководитель все делает сам, он боится перепоручить какую-то работу. Он думает, что ее сделают намного хуже или она вообще не будет сделана. Или руководитель не может найти людей, которые ему нужны.

Ваша первоочередная задача – выйти из ключевых бизнес-процессов. Это относительно просто, и мы хотим вам в этом помочь, чтобы то, о чем вы мечтали, когда создавали свой бизнес, стало реальностью.

Руководитель должен заниматься стратегическим развитием бизнеса. Открывать новые направления, искать новые ниши, модернизацировать бизнес-процессы. Можно вывести розницу в интернет-магазин, открыть новые магазины либо освободить свое время, начать заниматься другими проектами и зарабатывать гораздо бо́льшие деньги, чем вы зарабатываете сейчас.

Если вы будете работать по старому принципу, то в определенное время достигнете планки, за которой не сможете заработать больше. Потому что не сможете делегировать свои дела и увязнете в текущих проблемах.

Какие этапы развития вам как собственнику предстоит пройти в своем бизнесе?

Существует три этапа развития собственника.

Первый этап. Вы все делаете сами. Или не все, но большую часть разной работы, которую вы хорошо умеете делать и боитесь делегировать кому-то. Или плюс ко всему еще и некому ее делегировать. Вам нужно стремиться стать менеджером, то есть управленцем. Ваша задача – научиться делегировать дела и управлять сотрудниками.

Второй этап. Из менеджера превратиться в директора. Задача – научиться управлять менеджерами.

Третий этап. Переход от директора к инвестору. На этом этапе вы не занимаетесь текущими делами, вы управляете бизнесом по конкретным показателям и цифрам.

Создание автопилота в малом бизнесе затруднено. Основные причины

Выстроить систему работы на автопилоте в малом бизнесе трудно. Этому мешают несколько факторов:

✓ небольшой штат сотрудников;

✓ низкая взаимозаменяемость. То есть если ключевой сотрудник заболел или с ним что-то случилось, бизнес может замереть, так как этим его «куском» никто не занимается. Или собственник, который осуществляет какой-то основной бизнес-процесс, тоже может заболеть. Повторимся еще раз, что основной задачей является выход собственника из основных бизнес-процессов, так как если у вас, например, нет продавца, то течение ваших дел останавливается;

✓ нехватка оборотных средств. Нет финансовой подушки, и зачастую собственник вкладывает деньги из собственного кармана, чтобы бизнес работал лучше;

✓ юридическая незащищенность. Многие даже не читают, что написано в договорах, заключая, например, договор с рекламным агентством, и подписывают их. Но это, как правило, до первого суда;

✓ нет защиты от потери данных. Возможна потеря данных на компьютерах. Все ваши маркетинговые разработки, финансовые отчеты могут потеряться или уйдет ваш ключевой сотрудник, унеся всю клиентскую базу, поэтому обязательно нужно делать резервные копии данных, сохранять их.

Все эти факторы увеличивают риски. Это говорит о том, что когда вы будете выстраивать автопилот в вашем бизнесе, он может работать неправильно. Учитывайте эти вещи.

Сейчас мы покажем вам план, по которому нужно идти, чтобы поставить розницу на автопилот. Чем вам предстоит заниматься:

✓ зарабатыванием дополнительной прибыли. Это нужно сделать в первую очередь;

✓ освобождением личного времени руководителя;

✓ проработкой структуры компании;

✓ управлением персоналом;

✓ делегированием управления;

✓ разработкой ключевых инструментов контроля и отчетности.

Зарабатываем дополнительную прибыль

Первое, с чего мы начинаем, – это *зарабатывание дополнительной прибыли*. Для чего нужны деньги?

Попробуем провести реорганизацию вашей компании, то есть прописать ее структуру, возможно, нанять дополнительных людей, описать все бизнес-процессы. А для реорганизации нам нужны небольшие дополнительные деньги. Либо у вас уже есть небольшой их запас, либо вам нужно быстро поднять продажи. Сейчас мы не будем много рассказывать про увеличение продаж, но несколькими способами поделимся.

В бизнесе есть *пять ключевых коэффициентов*, которые отвечают за продажи, и вы должны постоянно их контролировать и повышать:

✓ потенциальные клиенты (лиды). Чем больше лидов в вашем бизнесе, тем больше продаж;

✓ коэффициент конверсии, то есть превращение потенциальных клиентов в реальных. Например, к вам в магазин зашло 100 лидов, из них купило 10;

✓ средний чек – сколько в среднем клиент оставляет у вас на кассе. С этим коэффициентом тоже нужно работать;

✓ число транзакций (повторные продажи постоянному клиенту). Сколько раз в месяц или в год клиент покупает в вашем магазине, как часто вы контактируете с клиентской базой и сколько продаете;

✓ правильное ценообразование. Итого у нас получилось пять показателей, над которыми нужно постоянно работать.

Один из самых быстрых и простых способов *резко получить большое количество денег* – провести распродажу. У нас есть отдельный курс, посвященный тому, как правильно проводить распродажу в рознице, и сейчас мы вкратце расскажем вам его основы.

✓ Вам следует иметь **клиентскую базу**, а ее в рознице нужно обязательно собирать, чтобы начать зарабатывать еще больше денег.

✓ Необходимо показать клиентам **хорошее предложение**, то, что у вас реально будут большие скидки, подарки и т. п.

✓ Должен быть **ограниченный срок** распродажи. Мы проводим их в два дня.

✓ Должна быть **массивная проработка** вашей клиентской базы.

Что мы непосредственно делаем для проработки? Например, распродажа намечена на выходные, поэтому с понедельника мы начинаем контактировать с клиентской базой. Звоним, через несколько дней отправляем письмо по электронной почте, через какое-то время отправляем SMS (или несколько) плюс «подогреваем базу», говорим, что такое-то предложение действует всего два дня. На распродажу реально приходит большое количество людей, в магазине очереди, и за два дня выручка составляет объемы месяца.

Что еще нужно сделать для увеличения продаж?

Обязательно просмотрите бесплатный видеокурс «Как увеличить продажи в магазине». Его можно найти по адресу www.rsales.ru

Дополнительно приведем несколько результативных методик увеличения продаж, которые вы можете уже сегодня применить в своем бизнесе:

✓ **Написать скрипты** для продавцов, чтобы они знали, как продавать.

✓ Человек, который напрямую отвечает за конверсию в вашем магазине, – это продавец, поэтому его нужно**мотивировать** и он должен знать скрипты. Хотя про персонал мы уже и так достаточно рассказали в этой книге.

✓ Обязательно нужно **внедрять** up-sell – допродажу чего-то в довесок, когда человек и так уже что-то покупает. В момент покупки ему проще всего что-то допродать. Можно просто предлагать, а можно дополнительно стимулировать.

Например, как это работает у нас уже не первый год и дает отличные результаты. Когда человек что-то покупает, продавец ему говорит, что у него есть уникальная возможность купить второй товар со скидкой 20 % и сделать он это может только сейчас. Понятно, что не все согласятся купить второй товар, но часть людей делают это, и тем самым количество денег в кассе за день увеличивается.

✓ У вас обязательно должен быть **маркетинговый календарь**. В нем будут запланированы все ваши акции и мероприятия. Один раз в две недели минимум должно проходить маркетинговое мероприятие, и оно должно иметь ограниченный срок действия.

✓ Обязательно нужно **стимулировать** «**сарафанное радио**». У нас это уже давно внедрено, и вы тоже можете это сделать в ближайшее время, что сразу же принесет результат. Когда клиент что-то покупает, мы ему даем подарочную карту и говорим: «Это 500 рублей для вашего друга. Если по этому подарочному сертификату придет ваш друг, то мы вам сделаем подарок» (обычно это бутылка вина).

При использовании такого метода люди гораздо более охотно будут рекомендовать ваш магазин. На сарафанке[1] пишем контакты этого человека, кому потом звонить и кого благодарить. У нас есть тетрадка, куда мы заносим все эти данные.

У сарафанки обязательно должен быть ограниченный срок действия – до такого-то числа (у нас две или три недели). Можно еще позвонить за неделю до окончания срока действия сарафанки и сказать: «Мы давали вам подарочный сертификат для вашего друга и очень хотим подарить вам бутылку вина, порекомендуйте нас друзьям». В большинстве случаев клиенты говорят: «Да-да, спасибо, что напомнили, я забыл».

✓ Обязательно нужно **собирать клиентскую базу**, чтобы контактировать с ней посредством телефонных звонков, SMS, электронной почты и активно продавать.

✓ **Лотерея** – тоже отличный способ быстро выручить деньги. Разыграйте что-нибудь у вас в торговом центре, развесьте плакаты, расскажите, что можно выиграть какой-то комплект ваших товаров, и все, что нужно для этого сделать, – это зайти к вам и заполнить анкету, а через некоторое время будут результаты.

В анкете заполняются данные о клиенте: Ф. И. О. и контактный телефон, чтобы можно было связаться и сообщить о выигрыше. После этого обычно мы месяц собираем анкеты (получается несколько сотен контактов), выбираем победителя, вручаем ему ценный приз, а всем остальным участникам звоним и говорим, что они выиграли не главный, а утешительный приз, и просим прийти за ним.

Когда клиент приходит, мы вручаем приз и сертификат на скидку 20 % с ограниченным сроком действия. В этот день действительно происходит всплеск продаж, но, конечно, покупают не все.

✓ Следующее, что мы вам советуем сделать, – это проработать **карту торговой территории**. Взять карту, отметить ваш магазин,

посмотреть, где проходит большое количество ваших потенциальных клиентов (крупные покупательские потоки), и там поставить свои рекламные указатели, на которых должен быть изображен товар-локомотив со стрелками и контактами.

Достаточно внедрить несколько этих рекомендаций, чтобы у вас уже увеличились продажи. Итак, *первое, что нам нужно для трансформации бизнеса, – это небольшая денежная подушка*. Необходимо заработать дополнительную прибыль для реорганизации.

Освобождение личного времени руководителя

Какие стандартные проблемы есть в малом бизнесе? У руководителя много текущих дел, не хватает времени, не хватает сотрудников, многие процессы интуитивны, не совсем понятны и нечетко прописаны.

Сегодня у нас одна цель – освободить свое личное время. Это нужно для того, чтобы начать проводить преобразования в вашем бизнесе, чтобы начать выходить из рутины и заниматься непосредственно модернизацией бизнес-процессов.

Что нужно делать? Все слышали такую поговорку: «Хочешь изменить мир – начни с себя». Нужно начинать с себя.*Нужно перестать делать многие вещи*, к примеру заниматься:

✓ бухгалтерией и документами;

✓ оплатой счетов;

✓ сбором и обработкой договоров;

✓ обработкой первичной бухгалтерской документации;

✓ расчетом и начислением зарплаты сотрудникам;

✓ общением с клиентами (работать продавцом);

✓ закупками;

✓ пересчетом товара;

✓ пересчетом товаров на складе;

✓ учетом;

✓ контролем, какой товар нужно заказать;

- ✓ текущим контролем рядовых сотрудников;
- ✓ решением проблем с обслуживанием помещения, офиса;
- ✓ настройкой компьютеров;
- ✓ заправкой картриджей;
- ✓ настройкой Интернета;
- ✓ решением проблем с 1С.

От всех этих проблем, от этой текучки вам нужно уходить.

Встречаются руководители, которые сами подают налоги. Мы считаем, что это совершенно неправильно. Мы пробовали на первых этапах заполнять налоговую платежку в банке-клиенте, у нас ничего не получилось, тогда мы нашли бухгалтера и передали все это на аутсорсинг. Платим 6 тысяч рублей в месяц, и они сами проводят все платежки, считают налоги, все делают сами, мы этого даже не касаемся. Все эти функции можно и нужно делегировать.

Теперь для вас первое задание. Если у вас до сих пор нет своего бухгалтера или бухгалтерия не сдана на аутсорсинг, то прямо сейчас закрывайте книгу и *находите себе бухгалтера*. Даже в маленьких городах есть компании, которые оказывают бухгалтерские услуги бизнесу за небольшие деньги. Не продолжайте читать эту книгу, пока не выполните задание.

Второй шаг к освобождению личного времени: *вам необходимо выписать все, что вы делаете сами*. Обслуживали заказ, создавали рекламу, подписывали документы, принимали почту, куда-то ходили, что-то забирали, устанавливали Windows в офисе – вспоминаете весь свой рабочий день.

Это ваше второе задание. Вам необходимо составить такой список прямо сейчас. Далее вам нужно выделить 3–5 пунктов, на которые вы тратите больше всего времени, и поручить эту работу другому сотруднику. Как это сделать, сейчас расскажем.

Для того чтобы мы могли перепоручить какой-то процесс, его нужно описать, что и как делается, шаг за шагом. Берете любую задачу и описываете ее. Можете описать на бумаге, мы используем «майнд-менеджер» (посмотрите в Интернете такую программу, там можно строить блок-схемы, очень удобно).

Сначала рисуете упрощенную модель, не надо сразу детально описывать каждый шаг. Рисуете «крупными мазками», составляете блок-схему. Выбираете 5–7 ключевых точек, где могут возникать сложности, когда этим процессом будет заниматься другой человек, и уже в каждой точке подробно описываете, что нужно делать: кому конкретно позвонить, куда нажать. Поначалу не нужно составлять очень подробную инструкцию, со временем вы это сделаете, а сейчас надо составить упрощенную модель.

Далее находите человека на эти задачи. Это может быть ваш сотрудник, у которого бывает свободное время, – почему бы его не озадачить чем-то еще? Если такого сотрудника нет, то можно нанять человека на пару часов в день, а можно нанять одного человека на несколько задач (персонального помощника), что-то можно вообще отдать на аутсорсинг, к примеру бухгалтерию, часть рекламы.

Когда один человек занимается большим количеством задач, это не очень эффективно. В идеале надо стремиться сделать так, чтобы на одну задачу у вас был один человек, потому что нам нужно построить конвейер. Но это в идеале, до которого нам еще далеко, а сейчас нужно освободить ваше время и сделать так, чтобы хоть что-то у вас уже начало меняться.

Отдаете человеку инструкцию, которую вы составили, и говорите: «Василий, вот тебе схема, вот задача, вот так осуществляй этот процесс». Скорее всего, у него может что-то не получиться, он вернется к вам, задаст вопрос, вы ему объясните и сразу дадите задание, чтобы он записал в инструкцию то, что ему было непонятно. Если потом у вас этот процесс будет выполнять другой человек, в схеме уже все будет объяснено.

Еще хотелось бы поговорить о такой важной психологической проблеме: *у вас всегда будет ощущение, что самому сделать проще*. Мы тоже с этим постоянно боремся, всегда кажется, что так получится и лучше, и быстрее, и красивее. Но тут важно понимать одну вещь: как только у вас возникает такая мысль, вы должны гнать ее от себя всеми силами. Нужно вводить в привычку покупку чужого времени.

Для того чтобы работать эффективно, чтобы создать крупную серьезную компанию, нужно научиться покупать чужое время и делегировать дела. В большинстве случаев это происходит именно из-за указанной психологической проблемы – когда вам кажется, что вы сделаете лучше.

Итак, еще одно задание – *нанять себе персонального помощника и отдать ему какую-то текучку*, которую он будет за вас делать. Возможно, собирать первичную документацию, раскладывать ее по полочкам, договариваться с рекламными агентствами, заказывать и забирать полиграфию, иногда следить за промоутерами, осуществлять заправку картриджа, помогать чем-то еще.

Как можно более профессионально создать инструкцию для какого-то сложного бизнес-процесса? Вот несколько инструментов:

✓ **чек-листы**, списки того, что нужно сделать, – первое, второе, третье, четвертое, пятое;

✓ **видеоинструкция** (есть такая программа, которая называется Camtasia Studio, ее можно использовать, если нужно записать что-то с экрана компьютера. Если вы хотите записать что-то в магазине, например что куда раскладывать, то берете видеокамеру и просите помощника вас снять. Потом прилагаете это видео к инструкции: если что-то непонятно, всегда можно его посмотреть);

✓ **скрипты и программа «майнд-менеджер»**, о которой мы уже говорили; в ней тоже удобно составлять различные инструкции и блок-схемы.

Проработка структуры компании

Очень часто бывает так, что та система, которая выстроена у вас изначально, не подходит для развития бизнеса. Она подходит только для существования в данный момент, но не для развития. Необходимо понять, где вы сейчас находитесь, а для этого нужно *нарисовать структуру компании, какая она сейчас*. Какие отделы в ней есть и какие есть люди, чем они занимаются.

Как мы уже говорили, частые проблемы в малом бизнесе – это много текучки «на гендиректоре», интуитивность и непрописанность многих процессов, персональные обязанности тоже размыты и непонятны, нет менеджеров, не хватает рук. В таком случае бизнес развивать не получится.

Далее мы *рисуем структуру компании, которая нам нужна*. Проанализируйте, какие позиции вам еще необходимы, какие люди нужны. В идеале нужно выстроить эффективный конвейер с низкими требованиями к персоналу. Когда мы дробим сложные бизнес-процессы на маленькие участки, то в итоге получается дешевле и

проще нанимать людей. Раньше нужно было, чтобы человек умел делать это, это и еще это, а теперь ему можно ставить только одну задачу, то есть человека проще найти.

Вам необходимо дописать другие роли. Если у вас есть работник, который занимается одним процессом, то можно ему поручить еще какие-то небольшие функции. Например, если человек занимается закупками, то можно ему добавить еще и обязанности офис-менеджера. Если это маркетолог, то он может следить еще и за бланками продавцов. И еще раз повторим, что идеально, когда один человек выполняет одну задачу.

Пример из McDonald's: в этой системе работают люди без навыков, и эта система отлично работает. Преимущество там состоит именно в выстроенном конвейере: каждый человек занимается своими обязанностями, один переворачивает котлету, другой жарит картошку, третий моет пол или делает что-то еще. Если вы выстраиваете такую систему, то найти человека на должность просто и обучить его тоже просто. В итоге вы увидите, какие у вас есть бизнес-процессы, сколько людей вам нужно и кто чем должен заниматься. Это необходимо сделать.

Самая основная задача в этом блоке – *разработать регламенты для всех бизнес-процессов*. Для реализации данного этапа потребуется достаточно много времени. Это зависит, конечно, от размеров вашей компании, но неделю-две точно нужно будет плотно поработать.

Давайте посмотрим, *какие существуют бизнес-процессы в рознице*. Мы описывали их применительно к своему бизнесу, поэтому что-то может не совпадать, но основные бизнес-процессы останутся неизменными.

✓ Самый основной бизнес-процесс: товар – деньги – товар, то есть **товародвижение**. Что входит в этот бизнес-процесс:

• *контроль остатков*: что нужно заказать, работа со складом;

• *закупка*: заказать, оплатить, доставить, договориться с поставщиками;

• *приемка товара*: есть ли брак, занесение в базу данных, биркование, если требуется (у нас требуется);

• *ценообразование*: как устанавливать цены;

• *разнесение по складам в базе.* Например, у нас, когда принимается товар, он заносится сначала в общую базу, а потом уже в базы магазинов;

• *ассортиментная политика и мерчандайзинг*: какой товар должен быть в магазине и как он должен выкладываться;

• *реализация товара*: как проводить его непосредственно на кассе (должен быть регламент);

• *инвентаризация*: подсчет товара, все ли соответствует данным баз.

✓ **Продажа**. В идеале продажи тоже должны подразделяться на три ключевых процесса: привлечение клиентов, сами продажи и работа с постоянными клиентами.

✓ HR **Руководство персоналом**:

• наем: размещение вакансий на разных ресурсах, приглашение на собеседование, конкурс;

• обучение, скрипты, инструкции и т. д.;

• зарплатные схемы;

• мотивация, бонусные и финансовые поощрения;

• контроль персонала.

✓ **Финансовое планирование**: постоянные и переменные расходы.

✓ **Бухгалтерия**:

• выплата налогов;

• расчет выплаты зарплаты;

• формирование первичных и вторичных документов;

• оплата счетов;

• входящие платежи клиентов.

✓ **Развитие**. Если вы постоянно развиваетесь, открываете новые магазины, то у вас тоже должен быть регламент по их открытию: как что заказать, как сделать витрины и т. п.

✓ **Вспомогательные бизнес-процессы**: обеспечение офиса, канцелярия, починка и настройка техники, программ, уборка и т. п.

Это все бизнес-процессы. Если на каждом из них у вас будут работать люди и каждый будет выполняться, тогда вы добьетесь автоматизации бизнеса, постановки его на автопилот.

Какие еще есть нюансы? *У каждого бизнес-процесса должен быть свой ответственный сотрудник*. Нужно внедрять контроль. И у каждого бизнес-процесса должны быть четкие показатели, по которым можно проверить человека, увидеть, результативно он работает или нет.

Давайте поговорим о продавцах. *Какие у них могут быть показатели эффективности*?

✓ Количество продаж.

✓ Коэффициент конверсии. Продавец прежде всего отвечает за этот коэффициент.

✓ Средний чек.

✓ Выручка. *Нужно добиваться от персонала, чтобы они добивались результата*. Результаты вы должны контролировать, и необходимо разработать такую систему мотивации, при которой сотрудники будут работать эффективнее.

Система управления персоналом

Персонал в рознице является одним из самых важных аспектов бизнеса, поскольку продавцы приносят в ваш бизнес деньги и от качества их работы зависит количество денег. Для того чтобы постоянно генерировать денежный поток, у вас всегда должны работать профессиональные продавцы, а для этого вам необходимо выстроить систему управления персоналом.

✓ Хорошо, если при открытии бизнеса вы сразу же нанимаете **исполнительного директора**. Когда вы выстраиваете бизнес-процессы и все завязано на исполнительном директоре, бизнес вести намного проще.

Если у вас нет исполнительного директора, то самым эффективным шагом будет привлечь такого человека, который станет заниматься всеми текущими делами. Его можно либо нанять, либо «вырастить» самим. Что касается нас, то мы как раз наняли такого человека, не сразу на должность исполнительного директора, а в перспективе на

эту должность, и сейчас мы его готовим – постепенно скидываем на него всю текучку, и он уже руководит многими процессами.

✓ Еще хорошо помогают в системе управления персоналом **планерки** один раз в неделю. Для чего они? У работников (особенно когда у вас уже становится много персонала) часто возникают вопросы, и они привыкли обращаться к руководству. Сами они свои проблемы решать не желают, не хотят думать и поэтому обращаются к начальству, тем самым отнимая у вас много времени. Если вы будете проводить такую планерку раз в неделю, когда все смогут прийти и задать свои вопросы, то более мелкие проблемы они начнут решать сами.

Мы рекомендуем внедрить такое правило и огласить его всем сотрудникам: «Когда ты приходишь ко мне с каким-то вопросом, ты приносишь с собой три варианта решения проблемы, рассказываешь, какой из этих трех вариантов ты считаешь оптимальным и почему». Если к вам несколько раз прибегают с одними и теми же вопросами, то нужно прописать их в инструкции.

✓ **Система мотивации**. Уже говорили и еще раз повторим: нужно разработать систему мотивации, при которой сотрудник работал бы эффективно. Это касается, к примеру, продавцов, если речь идет о рознице. У них должен быть однозначно оклад + процент.

Что касается нашей системы мотивации, то 1/3 зарплаты у нас – оклад, остальное – процент, а также бонусы за коэффициент конверсии, за двойные продажи и т. д. Контролировать персонал нужно все время, должны предоставляться постоянные отчеты. Если вдруг коэффициент конверсии стал меньше, надо подходить и задавать вопросы.

✓ У вас должна быть **система найма**:

• необходимо иметь *конвейер входящих резюме*. Вы должны постоянно держать объявления на сайтах, тем более если у вас продавцы, потому что в торговле, как правило, большая текучка. Какие сайты можно использовать? Hrhome.ru – он объединяет данные с многих сайтов, поэтому можно один раз разместить на нем объявление, и оно автоматически транслируется на другие сайты. Job.ru – тоже хороший сайт. Их на самом деле огромное количество, поищите в Интернете. Мы в основном используем местный сайт нашего города, его вполне хватает;

• у вас должны быть *типовые объявления о вакансиях*. Это должны быть не просто написанные, как у всех, объявления, а такие, которые будут цеплять. Люди должны приходить к вам. Это та же самая реклама, вы продаете ваше рабочее место;

• должны быть *инструкции, где и как размещать объявления о вакансиях*;

• *не тратьте время на индивидуальные собеседования.* Раньше мы приглашали людей на собеседования с интервалом в 15 минут, потом – в 10 минут, потом – в 5, и этот промежуток все сокращался, пока мы не поняли, что тратим огромное количество времени, когда приглашаю соискателей на интервью с каким-то промежутком времени и каждому все объясняю. Больше мы такой ошибки не повторяем. Приглашаем всех в одно время и устраиваем *конкурс*. Сейчас не будем на этом останавливаться подробно, так как у нас есть отдельный курс «Безжалостное управление продавцами 2.0», там подробно рассказывается, как провести конкурс и выбрать себе продавца;

• внедряйте *анкеты и проверку боем*. Например, как уже упоминалось, просите продать вам ручку;

• *тестовое задание.* Мы выбираем нескольких людей, даем им скрипт продаж, просим выучить и говорим, что того, кто назавтра лучше всех подготовится, мы, скорее всего, и наймем.

Что вы делаете дальше? Записываете приведенную систему найма и отдаете человеку, который будет этим дальше заниматься, – исполнительному директору или другому ответственному лицу. Если к вам приходят на собеседование один-два человека, то среди них сложно будет найти подходящего, вам нужен действительно поток. Конкурсы мы проводим от 6 участников. Однажды пришли около 20 человек.

✓ У вас должна быть **инструкция по обучению новичков**.

✓ Если у вас много продавцов, то должен быть отдельный человек – **супервайзер**, который будет заниматься именно контролем выполнения плана продаж, мотивацией, рекрутингом, то есть именно продавцами. Он нужен для того, чтобы сплотить коман ду продавцов и привести их к результату. В случае отсутствия продавца по причине болезни или увольнения он обязан выйти и работать вместо него.

✓ Необходимо регулярно проводить **обучение продажников**.

✓ И еще одна небольшая фишка: **когда человек выходит на работу**, **вы уже должны знать**, **чем он будетзаниматься**, для него должен быть конкретный список задач, плюс то, что ему нужно изучить. Однажды у нас возникла проблема: мы хотели взять человека для выполнения определенной работы, но чем конкретно ему заниматься, было непонятно. Поэтому должен быть заранее составлен список его задач.

Этого вам будет достаточно на первое время, чтобы начать настраивать свой розничный бизнес на автопилот и значительно освободиться от многих дел. Но это далеко не все. Внедрите то, что описано в данной книге, получите первые результаты.

Заключение

Надеемся, что, прочитав нашу книгу, вы поняли, как все-таки необходимо управлять продавцами и какие способы и методы для этого применять. Используя данные техники, вы можете уже через неделю получить первые результаты.

Формула результата проста:

Результат = знания × действия.

Первый шаг сделан – знания вы уже получили из данной книги. Следующий шаг – действия. Начните уже сегодня применять то, о чем здесь узнали, и, уверяем вас, результат не заставит себя ждать.

Начните уже сегодня менять свою розницу, сделайте из нее полноценный бизнес, освободите свое время и начните получать от этого удовольствие. Не останавливайтесь на достигнутом, всегда идите вперед и совершенствуйтесь.

Успехов вам и больших продаж!

Денис Подольский, Дмитрий Колодник